

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

”TOISEN LUOKAN TYÖLÄISIÄ?”
– sesonkityöntekijöiden näkemyksiä motivointikeinoista ja työmotivaatiosta

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2014
Ohjaaja: Petri Virtanen

Emma Valli

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä:	VALLI EMMA
Tutkielman nimi:	”Toisen luokan työläisiä?” – Sesonkityöntekijöiden näkemyksiä motivointikeinoista ja työmotivaatiosta
Pro gradu -tutkielma:	104 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Joulukuu 2014
Avainsanat:	Työmotivaatio, motivointikeinot, johtaminen

Henkilöstön ja sen työmotivaation merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa aikoina, jolloin taloudelliset haasteet ajavat yrityksiä ahdinkoon ja tilanteeseen, jossa tuottavuutta pyritään nostamaan samalla kun organisaatioiden vakituisen henkilökunnan määrää joudutaan usein supistamaan. Yhtenä ratkaisuna on väliaikaisen työvoiman käyttö ja sen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, mitkä tekijät motivoivat sesonkityöntekijöitä hyvin työsuorituksiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Sekundäärinen tavoite on kehittää organisaation henkilöstöjohtamista sen tavoitteita vastaavaksi. Erilaisia motivointikeinoja on etsitty motivaatioteorioista ja niitä on pyritty peilaamaan organisaation vakiintuneisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja sesonkityöntekijöiden näkemyksiin.

Aihetta lähestytään sesonkityöntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen aineistona käytetään kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen johdosta rekrytoitujen kesätyöntekijöiden teemahaastatteluja.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työmotivaatiota ja erilaisia motivointikeinoja. Suurennuslasin alla on kysymys, mitkä tekijät motivoivat sesonkityöntekijöitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja mikä merkitys työmotivaatiolla on?

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sesonkityöntekijöiden työmotivaatio koostuu useista eri tekijöistä ja työmotivaatio on varsin subjektiivinen ilmiö. Yleisesti sesonkityöntekijöitä motivoivat oikeudenmukainen rahallinen palkitseminen, työstä saatu palaute, mielekäs työ, vaikuttamismahdollisuudet sekä motivoiva työympäristö.

Tärkeinä asioina pidetään erityisesti tasa-arvoista ja toisia kunnioittavaa kohtelua, vaihtelevia mutta hallittavissa olevia työtehtäviä sekä myönteistä ilmapiiriä. Liian yksinkertaiset ja rutiininomaiset työtehtävät, haasteet keskinäisessä vuorovaikutuksessa, johdon puuttumattomuus epäkohtiin sekä johdon passiivinen toiminta on nähty motivaatiota heikentävinä tekijöinä, joiden seurauksena myös työsuoritukset kärsivät.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1. Tutkimuksen päätehtävä ja tavoitteet	7
2.2. Tutkimuksen näkökulman asettaminen ja rajaukset.....	9
2.3. Tutkimusmetodin tarkastelu.....	10
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
3.1. Motivaatio	12
3.1.1. Työmotivaatio.....	14
3.1.2. Sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio.....	16
3.1.3. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation keskinäinen suhde.....	17
3.2. Motivaatioteoriat.....	17
3.2.1. Sisältöperusteiset motivaatioteoriat.....	19
3.2.2. Prosessiperusteiset motivaatioteoriat.....	24
3.3. Motivaation johtaminen	27
3.3.1. Työn mielekkyyden edistäminen.....	30
3.3.2. Motivoiva työympäristö	37
3.3.3. Palaute ja palkitseminen motivointikeinoina.....	42
3.3.4. Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.....	45
4. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	47
4.1. Kohdeorganisaation kuvaus.....	47
4.2. Aineiston keruu	49
4.3. Aineiston analyysi	50
4.4. Tutkimuksen arviointi.....	52
5. AINEISTON ANALYYSI.....	55
5.1. Sesonkityöntekijöiden näkemys motivaatiosta ja odotuksista työn suhteen	56
5.2. Motivoiva työympäristö.....	58
5.2.1. Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön tuki	58
5.2.2. Arvostus ja luottamus	62
5.2.3. Yksilöllinen kohtaaminen ja huolehtiminen.....	65
5.2.4. Avoin ilmapiiri	69
5.3. Mielekäs työ.....	70
5.3.1. Työn monipuolisuus ja merkitys	70
5.3.2. Autonomia ja päätösvalta	74
5.3.3. Osaamisen ja onnistumisten mahdollistaminen.....	75
5.3.4. Tiimeissä työskentely	79
5.4. Palaute.....	80
5.4.1. Positiivinen palaute.....	80
5.4.2. Rakentava kritiikki.....	82
5.5. Palkitseminen	83
5.5.1. Palkka	83
5.6. Motivaation ja työsuorituksen välinen suhde.....	84
5.6.1. Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista.....	86
6. LOPUKSI	88
6.1. Johtopäätökset.....	88
6.2. Jatkotutkimus.....	97

7. LÄHTEET	98
8. LIITTEET	105

1. JOHDANTO

Työelämän nopea muutos viimeisten vuosikymmenten aikana on muuttanut organisaatioiden rakenteita ja työntekijöiden roolia (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2008). Muuttuvat markkina- ja taloustilanteet pakottavat organisaatiot pohtimaan uudelleen henkilöstön määrää, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita koskevia kysymyksiä sopeutuakseen jatkuvaan muutokseen (Kauhanen 2006). Organisaatioiden ja niiden tehtävien monimuotoistuminen johtaa tilanteeseen, jossa osaavasta henkilöstöstä käydään tulevaisuudessakin kovaa kilpailua (Virtanen & Sinokki 2014).

Yksi muutokseen vastaajista on tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, jossa toteutettiin kesällä 2014 liiketoiminnan laajennus, jonka johdosta organisaatioon palkattiin lisähenkilöstöä aikaisemmista rekrytoinneista poikkeavalla tavalla ja poikkeaviin tehtäviin. Lisätyövoimaa palkattiin määräaikailla sopimuksilla päivävuoroihin, kun normaalisti organisaation vakituinen henkilökunta tekee töitä viikon jaksotuksella työtuntien jakautuessa koko vuorokauden ympäri. Kyseistä lisätyövoimaa nimitetään tässä tutkimuksessa sesonkityöntekijöiksi.

Organisaation missiona on olla imagoltaan kiinnostava työpaikka ja huolehtia henkilöstöstään samalla, kun se pyrkii menestymään ailahtelevilla markkinoilla. Yrityksen strategiadokumentti tähdentää pyrkimystä henkilöstön motivointiin. Tavoitteellisuus kuvaa työorganisaatioiden toimintaa, joten tavoitteellisuutta edistävät ohjausmekanismit sijoittuvat organisaatioiden toiminnan keskiöön (Vartianen & Nurmela 2002). Toimintaa pyritään tehostamaan tuottamalla parempia palveluja yhä pienemmillä henkilöstöresursseilla (Jakosuo 2000). Tehokkaan henkilöstöpolitiikan lisäksi tulisi organisaatioissa kyetä saada käytettävissä oleva henkilöstö toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Voidakseen hyödyntää henkilöstöään parhaalla mahdollisella tavalla, tulee organisaatioissa ymmärtää syyt, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Merkittävin näistä yksilön käyttäytymiseen vaikuttavista voimista on motivaatio (Kauhanen, 2006; van Knippenberg 2000). Henkilöstön motivaatio ja ammattitaito vaikuttavat työpanokseen, josta puolestaan riippuu organisaation tulos (Peltonen & Ruohotie, 1987). Yksilön näkökulmasta työ vaikuttaa yksilön identiteettiin ja hyvinvointiin. Länsimaisessa kulttuurissa työn tekeminen ja toimeentulon ansaitseminen nähdään oleellisena osana yksilön elämää (Poijula 2003; Haavisto 2010).

Palveluita tuottavissa organisaatioissa pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa ja lisäämään tällä tavoin asiakastyytyväisyyttä. Tutkimusten mukaan henkilöstön sitoutuminen ja tyytyväisyys linkittyy positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen (Slattery, Selvarajan & Anderson 2008). Jakosuo (2005) mukaan palvelualoilla myös ammattitaito korostuu, sillä ammattitaidoton palvelu synnyttää helposti tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa, joka johtaa kilpaillussa ympäristössä siihen, että asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa.

Yrityksen kannattaa keskittyä henkilöstön motivaatioon ja hyvinvointiin myös siksi, että työhyvinvointiin panostaminen vähentää tutkitusti organisaatioiden henkilöstön sairaspotensiaaleista ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia (Jakosuo 2005). Toisaalta johdon tulisi olla kiinnostunut motivaatiosta, sillä ilman halua työskennellä ei synny tuloksia (Vartiainen & Nurmela 2002). Motivaation johtaminen on kokonaisuus, joka vie sekä aikaa että rahaa, mutta hyvin toteutettuna maksaa itsensä takaisin ja on organisaation kokonaisedun mukaista (Nguyen Cong ja Nguen Van 2013).

Tutkimuksella pyritään luomaan tietoa siitä, mitä työntekijöiden motivoinnista tai sen puutteesta seuraa organisaatiossa. Työmotivaatio on tutkituimpia aiheita organisaatiopsykologian alalla jo 1900-luvun alusta lähtien, ja erityisesti tutkijoita ovat kiinnostaneet tekijät, jotka motivoivat työntekijöitä (Haslam, Powell & Turner 2000; Steers & Porter 1979). Työmotivaation sekä työn merkityksen tutkimusta on tehty myös kotimaassa laajasti (Poijula 2003). Kyse on johtamisen alaan kuuluvasta ilmiöstä ja tämän nimenomaisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, asettaako työsuhteiden määräaikaisuus joitakin poikkeuksia tavanomaisiin käytäntöihin tai niiden vaikutuksiin. Vakituisten ja määrä-aikaisten työntekijöiden eroja työmotivaation ja työtyytyväisyyden tasoilla on tutkinut muun muassa Wilkin (2013).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa kartoitetaan motivointikeinoja, joilla voidaan vaikuttaa sesonkityöntekijöiden motivaatioon tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Motivointikeinoja pidetään tämän tutkimuksen viitekehyksessä henkilöstöjohtamisen työkaluina, joilla hyvää työmotivaatiota tavoitellaan. Kysymys kuuluu, millä tavoin henkilökunta saadaan motivoitua ja mitä keinoja organisaatio hyödyntää motivoitakseen työntekijöitään? Rajallisten resurssien maailma voi supistaa ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkkioiden, käyttöä motivaation edistäjänä. Motivaatioon täytyy pyrkiä vaikuttamaan yhä enemmän organisaatioissa sisältäpäin.

2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1. Tutkimuksen päätehtävä ja tavoitteet

Työelämässä yhtenä tulevaisuuden visiona on henkilöstön parempi ja tehokkaampi hyödyntäminen vastineena markkinoiden heilahduksille, mikä käytännössä tarkoittaa parempaa tuottavuutta yhä pienemmällä henkilöstömäärällä. Toisaalta muutospaine aiheuttaa organisaatioiden rakenteiden ja toiminnan uudelleenjärjestelyitä.

Tutkimuksen kohdeorganisaation nimi on salattu tutkimuksessa organisaation pyynnöstä. Kyseinen organisaatio laajensi liiketoimintaansa kesällä 2014 vastatakseen lisääntyneeseen kilpailuun ja kysyntään. Muutos lisäsi myös organisaation henkilöstötarvetta, minkä vuoksi organisaatioon rekrytoitiin liiketoiminnan laajenemisen ajaksi määräaikaaisia sesonkityöntekijöitä. Työskennellessäni osana organisaatiota tämän muutoksen aikana pääsin seuraamaan lähietäisyydeltä sitä, kuinka organisaatio pyrki sovittamaan toimintaansa vastauksena muutokseen. Havaitsin, että muuttuneesta organisaatorakenteesta ja liiketoiminnan muodosta huolimatta organisaatiossa luotettiin vakiintuneisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, sillä aikaisempaa kokemusta vastaavankaltaisesta muutoksesta ei ollut.

Johtamisessa on kyse muihin toimijoihin, kuten yksilöihin tai organisaatioihin, vaikuttamisesta siten, että olemassa olevasta tilasta (status quo) päästään kohti haluttua tilaa. Kyse on tällöin muutoksen aikaansaamisesta. Joidenkin teoreetikoiden mukaan johtaminen on yhtä kuin muutos. (Ladkin 2010, 127.) Tavoitteet kuvaavat organisaatioiden olemassaolon tarkoitusta ja niitä vasten on myös helpompi tarkastella ja mitata organisaation päätöksentekoa ja toimintaa (Harisalo 2008).

Yksilön toimintaa selittää motivaatio, joka on ihmisen sisäinen tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20; Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Vaikuttaaksemme yksilöiden toimintaan, on meidän vaikutettava motivaatioon. Johtaminen on työkalu, jolla vaikutetaan yksilön motivaatioon. Motivaatiolla on puolestaan vaikutus työntekijän työsuorituksen tasoon. Henkilöstö ja sen osaamispääoma eli *inhimillinen pääoma*, *human capital*, on organisaatioiden tärkeimpiä, mutta myös kalleimpia kilpailuvaltteja. Henkilöstö on se työkalu, jonka avulla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein tutkimustehtävästä. Tutkimustehtävään pyritään löytämään teoriaan perustuvat viitteet, joiden totuudenmukaisuus todennetaan empirian avulla.

Tutkimustehtävänä selvitetään, edistävätkö organisaation vakiintuneet toimintatavat ja niiden apuna käytetyt motivointikeinot sesonkityöntekijöiden työmotivaatiota? Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan erilaisia motivointikeinoja ja löytämään selityksiä siihen, miksi ne vaikuttavat motivaatioon niin kuin organisaation sesonkityöntekijät ovat asian kokeneet.

Tutkimustehtävään pyritään vastaamaan purkamalla se alakysymyksiksi, joita ovat:

- *Millaisista tekijöistä sesonkityöntekijöiden työmotivaatio syntyy?*
- *Mitä motivointikeinoja johtamisessa voidaan käyttää?*
- *Mitä vaikutuksia sesonkityöntekijöiden motivoimisesta seuraa?*

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat motivaation johtamisen, motivaation ja motivointikeinojen käsitteet. Käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa edetään teoreettisista käsitteistä niiden empiiriseen, kokemuseräisiin vastineisiin. Operationalistisen ajattelutavan mukaan jokaisella käsitteellä on kaksi määritelmää: teoreettinen, joka yhdistää sen toisiin käsitteisiin, ja operationaalinen, joka yhdistää sen konkreettisen havaintotodellisuuteen. Operationaalistamisen tavoitteena on tuottaa teoreettisille käsitteille empiirisesti mitattavat vastineet (Eskola & Suoranta 1998, 75).

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen ydinkäsitteen, motivaation, operationalisointi pyrkii antamaan vastauksia siihen, millä keinoilla kohdeorganisaatio pyrkii edistämään sesonkityöntekijöidensä motivaatiota osana vakiintunutta henkilöstöjohtamisen tapaansa, ja tarkastelemaan sitä, mitä vaikutuksia näillä johtamisen apuna käytettävillä motivointikeinoilla on. Motivaatio koetaan hyvin subjektiiviseksi ja toisaalta aika-, paikka- ja tehtävisidonnaiseksi käsitteeksi, joten tämän tutkimuksen valossa uutta tietoa luodaan ennen kaikkea tutkimuksen kohdeorganisaation käytettäväksi.

2.2. Tutkimuksen näkökulman asettaminen ja rajaukset

Tutkimuksen hallittavuuden kannalta on tutkimusaiheen rajaamisella suuri rooli. Tutkimusaiheen rajaaminen esittää osaltaan tieteellistä ajattelua ja argumentointia ja se toteutuu kriittisenä keskusteluna tutkijan ja tutkimusaiheen välillä. Tutkimusprosessissa tutkijan tulisi kyetä tulkitsemaan erilaisten asioiden ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Toisaalta projekti tuo edetessään uusiakin yhteyksiä erilaisten asioiden välille. Tutkimusaiheen rajaamisella pyritään välttämään aiheen ”käsiin leviämistä”. (Pihlaja, 2006, 36–40.)

Aiheen rajaamisen jälkeen on mietittävä erilaisia näkökulmia, joista tutkimusaihetta voidaan katsoa. Tutkimusnäkökulmien tarkastelun jälkeen on valittava tarkennettu näkökulma. Tämän tutkimuksen kannalta relevantteja näkökulmia edustavat organisaation toimivien esimiesten, koko henkilökunnan tai sen osan näkökulmat tutkittavaan ilmiöön.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana oleva ilmiö on johtaminen, jolla pyritään vaikuttamaan sesonkityöntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta heidän työsuorituksiinsa. Tutkimukseen on valittu sesonkityöntekijöiden näkökulma, sillä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan sitä, riittävätkö vakiintuneet motivointikeinot myös organisaation vakituiseen henkilökuntaan nähden eri lähtökohdista työtä tekevien sesonkityöntekijöiden motivoimiseksi.

Työntekijöiden näkökulmaa edustavat kesälle 2014 rekrytoidut sesonkityöntekijät, joita haastatteleamalla on pyritty luomaan kuvaa organisaation käyttämisestä motivointikeinoista. Vertaamalla näitä kokemuksia organisaation strategiaan ja arvoihin, saadaan hyödyllistä tietoa siitä, vastaako organisaation toiminta sen itselleen asettamia tavoitteita.

Tutkimusta olisi voitu tehdä myös esimiesten näkökulmista painottaen tarkastelua käytettävissä oleviin motivointikeinoihin tai siihen, mitä haasteita henkilöstön moninaisuus esimiestyölle asettaa, mutta koska kiinnostuksen kohteena on motivaation vaikutukset työsuorituksiin, valittiin näkökulman edustajaksi työntekijät. Motivaatio on subjektiivinen ja siksi vaikeasti mitattavissa oleva ilmiö, joten vain työntekijät itse nähdään päteviksi perustelemaan ja analysoimaan omaa työmotivaatiotaan. Henkilöstöstä rajattiin vielä sesonkityöntekijöiden ryhmä palvelemaan organisaatiomuutoksen tarpeita. Motivaation roolia tarkastellaan osana työsuoritusta, mutta myös siitä näkökulmasta, että onnistuneen määräaikaisten työsuhteen jälkeen kyseinen työntekijä on

todennäköisesti halukas hakemaan jatkossakin työtehtäviä samasta yrityksestä ja levittämään myönteistä organisaatiokuvaa.

Tutkimuksen uskotaan luovan arvokasta ja uutta tietoa organisaatiolle sen toiminnasta, sillä tutkimuskohteeksi valittu kesän 2014 sesonkityöntekijöiden rekrytointi päivävuoroon oli normaaliin henkilöstön rekrytointiin nähden erilainen ja ensimmäinen laatuaan. Yleisesti organisaation henkilöstö työskentelee 1:1 -jaksotuksen mukaan. Työjaksotuksen perusperiaate on se, että työntekijä viettää 6–8 vuorokauden mittaisen työjakson yhdessä toimipaikassa, jonka jälkeen seuraa yhtä monen vuorokauden pituinen vapaa jakso. Päivävuorota tekevät sesonkityöntekijät työskentelivät yhdeksän tuntia kestävässä päivävuorossa ja viettivät yöt kotonaan eivätkä näin ollen päässeet kokemaan toimipaikkojen normaaleita vuorokausirytmijä.

2.3. Tutkimusmetodin tarkastelu

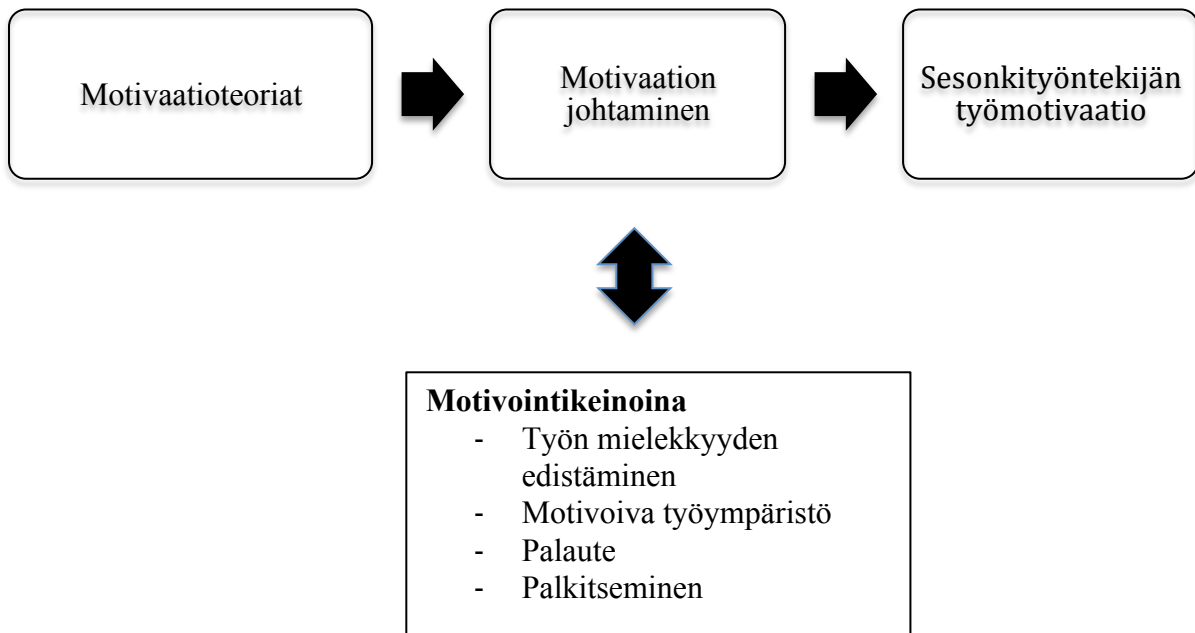
Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 22) mukaan kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen sisältyy käsitys siitä, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu, jolloin olemassa olevia todellisuuksia on olemassa yhtä paljon kuin on henkilöitäkin. Toisaalta kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkijan nähdään olevan mukana luomassa tutkimuskohdetta valitsemalla muun muassa käsitteitä, aineistonkeruumetodeja sekä analyysitapoja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 18). Tutkimuksen aineisto on kerätty tekemällä teemahaastatteluja kohdeorganisaation sesonkityöntekijöille. Organisaatioiden tavoitteita kuvaa sen tuottama strategiadokumentti.

Tutkimusmenetelmä ja sen valinta ovat tärkeitä osia tieteellisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista, että tutkimusaineiston analyysimenetelmä rakentuu aineistonkeruun yhteydessä analyysitavoitteiden myötä. Tällöin voidaan puhua tilanteesta, jossa aineisto luo tutkimusmenetelmän. Kokonaisuudessaan tutkimusaineiston hankinta ja analysointi ovat tutkimuksen laadun ja hyödynnettävyyden kannalta tärkeitä vaiheita. Tutkimusmenetelmä luo vuoropuhelua taustateorioiden ja empirian välille, mikä helpottaa jäsentyneiden johtopäätösten tekoa prosessin loppuvaiheessa (Pihlaja 2006, 52–55).

Tämän tutkimuksen tietojenkeruun työkaluksi on valittu puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut. Haastattelu ymmärretään tutkimuskontekstissa systemaattisen tiedonkeruun välineeksi. Teemahaastattelu perustuu ennalta laadituille teemoille, jotka on asetettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi koko organisaation tasolla. Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen ja haastateltaviksi tulemiseen hyvin myönteisesti ja halusivat omalta osaltaan edesauttaa tutkimuksen etenemistä.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuviona.

Kuvio 1 kuvaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen teoriaosuus aloitetaan käsittelemällä motivaation käsitettä. Sen jälkeen motivaatiota tarkastellaan keskeisten motivaation sisältö- ja prosessiteorioiden sekä Torringtonin, Hallin ja Taylorin koostaman motivaatiotekijöiden teorian kautta. Motivaation johtamista ja motivointikeinoja käsitellään työn mielekkyyden, motivoivan työympäristön ja palkkioiden sekä palkitsemisen näkökulmista nostaen esimerkiksi Oldhamin ja Hackmanin työn muotoilun mallin. Näkökulmana on lopulta sesonkityöntekijän itsensä kokema työmotivaatio.

3.1. Motivaatio

Motivaatio on ihmisen sisäinen tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20; Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Peltosen ja Ruohotien (1987, 22) mukaan motivaatio määrittelee sen, kuinka halukas yksilö on käyttämään

omia voimavarojaan jotakin toimenpidettä tehdessään. Motivaation on tekijä, joka energisoi, suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä (Perry & Porter 1982, 89). Organisaatioissa käyttäytymisen vaatimukset jakautuvat kolmeen eri luokkaan. Ensiksikin, työntekijöitä houkutellaan sekä organisaation jäseniksi, että pysymään niissä. Toiseksi, työntekijöiltä odotetaan niiden työtehtävien suorittamista, joihin heidät on palkattu. Kolmanneksi, työntekijöiden tulisi irtautua tästä määritellystä roolistaan luovuuden, spontaaniuden ja innovatiivisen käyttäytymisen edistämiseksi. (Katz & Kahn 1966, teoksessa Steer & Porter 1979, 3.)

Sana motivaatio tulee latinan sanasta *movere*, jonka perusmerkitys on suomenkielinen verbi *liikkua tai liikuttaa* (Kaufmann & Kaufmann 2010, 51; Steers & Porter 1979, 5). Myöhemmin käsitteen käyttö on vakiintunut tarkoittamaan juuri käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää (Kauhanen 2006, 107).

Steersin ja Porterin (1979, 6) mukaan motivaatioprosessi jakautuu neljään vaiheeseen. Yksilön toimintaa ohjaavat tarpeet tai odotukset, joita pyritään täyttämään valitulla käyttäytymisen tavalla, jota tavoitteet puolestaan suuntaavat. Tarpeiden luoma epätasapainotila ohjaa yksilön käyttäytymistä suuntaan, joka vähentää epätasapainoa. Toiminnan vaikutukset näyttäytyvät yksilölle palautteena, joka ohjaa valittua käyttäytymistapaa.

Tarkastellessa motivaatiota kiinnittyy huomio juuri näihin erilaisiin motiiveihin eli tekijöihin, jotka saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Toisaalta motivaation käsitteeseen liittyy oleellisesti kysymys tavoitteesta eli siitä, mihin toiminnassamme pyrimme. Kaufmann ja Kaufmann (2010, 55) kiteyttävät motivaation niiksi biologisiksi, psykologisiksi ja sosiaalisiksi tekijöiksi, jotka aktivoivat, suuntaavat ja ylläpitävät käyttäytymistämme eri intensiteettitasoilla tavoitteen saavuttamiseen nähden. Motivaatio on laaja ja monisyinen kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri asiat. Usein motivaatiota selitetään eri tarpeilla. Käytännössä kaikki yksilön käyttäytymis- ja toimintatavat liittyvät usean eri tarpeen ilmenemiseen ja tyydyttämiseen samanaikaisesti, jolloin konteksti määrittää lopullisen toimintamallin (Maslow 1943, 370).

Ryanin ja Decin (2000a, 54) mukaan motivaation määrä ja laatu vaihtelevat yksilöllisesti. Motivaatiotasoissa ja motivaation suuntautumisessa ilmenee vaihtelua. Jälkimmäinen viittaa etenkin yksilöllisiin asenne- ja tavoitekysymyksiin, jotka ohjaavat yksilön toimintaa.

Lämsän ja Hautalan (1998, 81) mukaan motivaatio voidaan jakaa neljään eri luokkaan, joita ovat

- 1) sisäinen motivaatio, joka viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi
- 2) ulkoinen motivaatio, joka voi olla esimerkiksi palkkio tai rangaistus
- 3) tilannemotivaatio, joka kohdentuu johonkin tiettyyn tilanteeseen sekä
- 4) yleismotivaatio, joka korostaa jonkin tietyn käyttäytymisen pysyvyyttä.

Luoma et al. (2004, 21) kuvaavat sisäisen ja ulkoisen motivaation suhdetta monimutkaiseksi ja korostavat, että tiukka kahtiajako näiden välillä on hälvenemässä. Nykykäsityksen mukaan samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Nämä tekijät eivät siis ole toisistaan riippuvaisia, mutta toisaalta eivät myöskään toisiaan poissulkevia. Teoriassa nämä kaksi eri motivaation muotoa kuitenkin erotetaan toisistaan, joten myös tässä tutkimuksessa niitä käsitellään kahtena eri vaikuttavana voimana.

Tässä tutkimuksessa motivaatio käsitetään tekijäksi, joka edistää työntekijän työssä suoriutumista, luo mielihyvää työtä kohtaan ja saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon. Motivaatiota tutkitaan työtyytyväisyyden rinnalla. Erottelemalla nämä kaksi eri ilmiötä Ruohotien (1998, 46) mallin mukaan, joka erottelee työtyytyväisyyden seuraukseksi suorituksen palkitsemisesta ja motivaation kehittymisen riippuvaiseksi muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. Ymmärtääksemme kuitenkin syvemmin motivaation syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, käsitellään tutkimuksessa keskeisimmät motivaatioteoriat.

3.1.1. Työmotivaatio

Kun motivaation käsite siirretään koskemaan työntekoa, kohdistuu kysymys erityisesti siihen, mikä saa yksilön toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävänsä nähden. Työ, jonka yksilö kokee omakseen ei tunnu työltä tai pakotteelta, ja tällöin työhön liittyvät eli sisäiset motiivit syntyvät työstä itsestään. Latham ja Pinder (2000, 486) mieltävät työmotivaation kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tiimit ja ryhmät, työympäristö, työn muotoilun ja ominaisuuksien sekä työntekijän persoonallisuus. Vartiaisen ja Nurmelan (2002, 188) mukaan työmotivaatio on kokonaistila, joka ”synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa”.

Työn mielekkyyden lisääminen lisää hyvinvointia työssä ja työssä onnistuminen koetaan yleisesti tärkeäksi (Juuti & Vuorela 2002, 68–71). Motivoituneista työntekijöistä on hyötyä organisaatioille, sillä kun työntekijät ovat motivoituneita, on organisaation helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa (Kauhanen 2006, 111). Strategiaa mukaileva toiminta edellyttää, että henkilöstöllä on halu työskennellä (Vartiainen & Nurmela 2002, 188).

Vartiainen ja Nurmela (2002, 188) kuvaavat työmotivaatiota laajaksi motiivien verkoksi. Siihen sisältyy helposti havaittavia, ulkoisia motiiveja sekä sisäisiä, vaikeastikin havaittavia tai tiedostamattomia motiiveja. Sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee työtä sen sisällön ja kiinnostavuuden takia. Ulkoisen motivaation ajamana työtä tehdään vain sen suomien seurausten, kuten palkkioiden, perusteella. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190.)

Toisaalta on ymmärrettävä, että motivaatio on aikaan ja paikkaan sidottu subjektiivinen kokemus. Kokemukset voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai emotionaalisia, ja ne vaikuttavat kaikkeen toimintaan työympäristössä (Danna & Griffin 1999, 358). Tämän huomion perusteella vaikuttamalla työntekijän kokemuksiin, voidaan vaikuttaa hänen motivaationsa. Työmotivaatiolla voidaan sanoa olevan muoto, joka viittaa sisäiseen vireystilaan; suunta, joka ohjaa työkäyttämisen suuntaa, kesto, joka voi olla hetkellinen tai pysyvä sekä voimakkuus, joka esiintyy usein vaihtelua (Lämsä & Hautala 1998, 80).

Antilan (2006, 52) mukaan työn mielekkyyden ja sitä kautta työmotivaation kokeminen työpaikalla liittyy vallitsevaan toimintatapaan ja kulttuuriin. Esimiehillä on muita paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, työnjakoon, reilun tai epäreilun pelin kokemuksiin sekä työntekijöiden autonomian asteisiin. Myös palautteen anto kuuluu esimiehen tehtäviin, joilla on merkittävä vaikutus työmotivaation kehittymiseen.

Haasteita motivaatiokeskusteluun luo myös motivaation rooli kussakin keskustelukontekstissa. Työelämässä keskustelu saattaa kääntyä helposti keskusteluksi motivaation puutteesta. Esimies saattaa tivata, ”mikä on kun ei tuloksia synny” ja kahvihuoneessa päivitellään toisten saamattomuutta. Sama ilmiö esiintyy esimerkiksi työhyvinvoinnissa puhuttaessa, jolloin päähuomion saa ilmiön puutteesta johtuvat seuraukset, kuten sairauspoissaolot (Suonsivu 2011, 13).

Hakasen (2011, 30) mukaan työtä voi tehdä sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneena, tai kolmantena vaihtoehtona ilman minkäänlaista motivaatiota, jolloin työ ei ainakaan pidemmällä aikavälillä lisää työhyvinvointia. Itsemääräytymisen teorian mukaan sisäinen motivaatio on mahdollista silloin kun

ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen universaaleja psykologisia perustarpeita. Hyvä työ tyydyttää nämä yksilön kolme perustarvetta, jolloin työtä voidaan myös kutsua mielekkääksi.

3.1.2. Sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio

Ryanin ja Decin (2000a, 55) mukaan merkittävin ero sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation välillä on se että sisäisesti motivoitunut toimii, koska tehtävä on luonnostaan mielenkiintoinen ja nautittava, kun taas ulkoisen motivaation ajamana yksilö toimii, koska toiminta johtaa johonkin erotettavissa olevaan lopputulokseen, joka koetaan positiivisena tai negatiivisena.

Sisäinen motivaatio on yksilölle sisäsyntyistä, jolloin työntekijä toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta (Hakanen 2011, 30). Decin, Ryanin ja Koestnerin (1999, teoksessa Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196) mukaan sisäinen motivaatio perustuu autonomian ja kompetenssin tarpeisiin. Tällöin tekijät, jotka vaikuttavat näihin kahteen tarpeeseen, vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon. Tekijästä riippuen yksilölle välittyy joko myönteisiä tai kielteisiä viestejä.

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, sillä ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi. Sisäiseen motivaatioon liittyy osaamisen, sekä itsensä että oman elämänsä hallinta. (Luoma et al. 2004, 21.) Ryanin ja Decin (2000a, 55) mukaan sisäisen motivaation rooli on merkittävä tehtävissä, jotka edellyttävät luovuutta ja oppimista. Mikäli yksilö toimii saavuttaakseen jonkin tietyn tuloksen, on kyse ulkoisesti motivoituneesta käyttäytymisestä (Ryan & Deci 2000b, 71). Tulos voi olla palkkio, suosio, hyväksyntä tai vaihtoehtoisesti jonkin negatiivisena koetun seurauksen, kuten rangaistuksen välttäminen. Toimintaa peilataan ulkopuolelta asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin nähden. Käskyt, uhkailut tai toiminnalle asetetut määräajat liittyvät ulkoisen motivaation negatiivissävytteiseen puoleen. (Ryan & Deci 2000b, 70–73.)

Ulkoinen motivaatio liittyy yksilön turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin, sillä yksilö arvottaa toimintaansa seurausten perusteella, jotka voivat joko vaarantaa tai edistää edellä mainittuja tarpeita. Ulkoisesti motivoitunut toiminta perustuu toiminnan seurauksien arvostamiselle, joita ovat muun muassa raha, tunnustus tai jonkin rangaistuksen välttäminen (Luoma et al. 2004, 21). Työyhteisössä ulkoinen motivaatio näyttäytyy esimerkiksi tunnollisuutena, kuuliaisuutena,

haluna totella esimiestä tai saavuttaa jokin palkinto (Hakanen 2011, 30). Myös ryhmäpaine saattaa aiheuttaa kimmokkeen yksilön toiminnalle.

3.1.3. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation keskinäinen suhde

Työtyytyväisyyttä kuvaavat yksilön tuntemukset tekemäänsä työtä kohtaan (Locke 1976, teoksessa Lawrence & Tetrich 1986, 77). Spectorin (1997, 2) mukaan työtyytyväisyys on muuttuja, joka kertoo millä laajuudella yksilöt kokevat pitävänsä työstään tai olevansa tyytymättömiä siihen. Kuten motivaatiokin, työtyytyväisyyteen vaikuttaa useat eri tekijät, kuten arvostus, palkka ja luontoisedut, etenmismahdollisuudet ja työyhteisön jäsenet (Spector 1997, 3.). Näitä tekijöitä on eritelty tarkemmin seuraavassa luvussa osana Herzbergin kaksifaktoriteoriaa.

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat käsitteitä, jotka sekoitetaan helposti keskenään. Aikaisemmin kuvatussa mukaan työmotivaatio kuvaa esimerkiksi yksilön käsitystä palkkioista, joita hän työn tekemisellä ansaitsee. Tyytyväisyys viittaa puolestaan yksilön käsitykseen niistä palkkioista, joita hän on jo työnteolla saavuttanut. Työministeriön Työolobarometri-tutkimuksen (teoksessa Antila 2006) mukaan työn mielekkyys ja työmotivaatio korreloivat vahvasti keskenään. Motivaatio voi kuvata mielekästä työtehtävää, jolla puolestaan on merkitystä työtyytyväisyyden kokemiselle.

Jäljempänä keskitytään työmotivaation muodostumiseen ja rooliin osana työntekoa. Työtyytyväisyys haluttiin kuitenkin nostaa mukaan, sillä seuraavaksi esiteltävistä motivaatioteorioista erityisesti Herzbergin kaksifaktoriteoria selvittää motivaatio- ja hygieniatekijöitä osana työtyytyväisyyden muodostumista. Monet motivaatiotekijät vaikuttavat positiivisesti myös työtyytyväisyyden kokemiseen. Tutkimuksen johtopäätöksissä pohditaan työmotivaatiota osana työtyytyväisyyttä ja tarkastellaan sen mukanaan tuomia ilmiöitä.

3.2. Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat ovat vuosikymmenten saatossa pyrkineet löytämään ja selittämään ratkaisuja ihmisten motivaatioon. Yksikään motivaatioteoria ei kuitenkaan täysin vastaa kysymykseen

ihmisten motivaation syntymisestä, sillä motivaatioon vaikuttaa moni eri asia. Yhteistä eri teorioille on kuitenkin se, että ne pohjautuvat pääosin psykologiseen tutkimukseen, onhan kyse ihmisten toiminnasta.

Motivaatio on mielenkiintoinen tutkimuskohde organisaatioiden maailmassa, sillä sen avulla pyritään selittämään esimerkiksi se, miksi kaksi eri ihmistä, toimiessaan samalla kompetenssillä, samalla palkalla ja samassa työtehtävässä voivat saavuttaa täysin eri suoritustason. Työmotivaatio on tavoitteellista työikäytymistä ohjaava ja luova järjestelmä, joka koostuu niin sisäisistä kuin ulkoisistakin tekijöistä.

Nykyaikaisen käsityksen mukaan motivaatioon voidaan vaikuttaa joko mekanistisesta tai organistisesta lähestymistavasta. Mekanistisen lähestymistavan mukaan motivaatio on yksilölle sisäsyntyinen prosessi, johon vaikuttavat sekä ympäristö että fysiologiset vietit, eikä niinkään yksilö itse. Yksilö nähdään tällöin passiivisena suhteessa omiin asioihinsa vaikuttamiseen. Organistisen näkökulman mukaan yksilö on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössä, jolloin yksilö myös pyrkii toteuttamaan perustarpeitaan jokapäiväisellä toiminnallaan. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 17–18.)

Motivaatiotutkimuksen linkittyminen työsuorituksiin perustuu ajatukselle siitä, että suoritus paranee motivaation lisääntyessä (Ruohotie 1998, 46). Luoma et al. (2004, 20) ovat tutkineet motivaatioon vaikuttamista organisaation tasolla. Motivaatio kuvaa ihmisen tahtoa toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Koska juuri ihmiset ovat organisaatioiden tärkeintä pääomaa, on motivaation ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen ensiarvoisen tärkeää organisaation johtamisessa. Kirjoittajien mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti hyvän esimiestyön, avoimen organisaatiokulttuurin sekä vuorovaikutuksen keinoin. Lisäksi luomalla työtehtäviä, joilla on yksilölle sisällöllinen merkitys ja jotka ovat tarpeeksi haastavia, voidaan edistää työmotivaatioa.

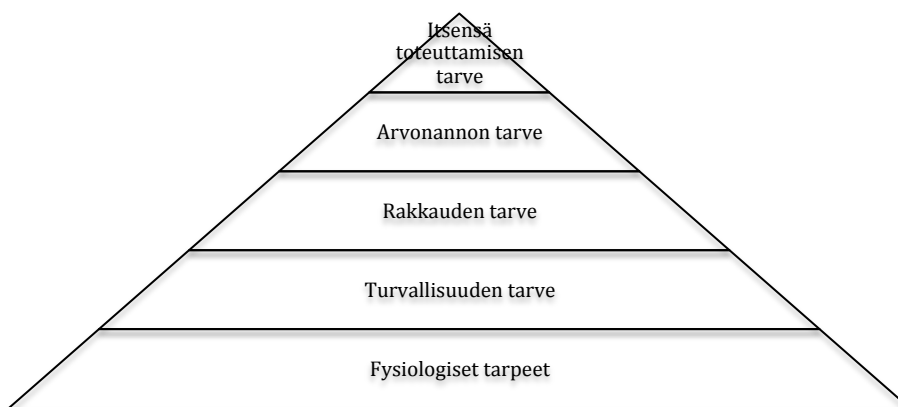
Moderni organisaatiopsykologia jakaa motivaatioteoriat neljään eri luokkaan. Motivaatiota voidaan tarkastella tarveteorian, kognitiivisten teorioiden, sosiaalisten teorioiden tai työn ominaisuuksiin perustuvien teorioiden näkökulmasta (Kaufmann & Kaufmann 2010, 51). Laveammin motivaatioteoriat voidaan jakaa Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996) mallin mukaan kahteen eri suuntaukseen, sisältöperusteisiin sekä prosessiperusteisiin teorioihin, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa (Vartiainen & Nurmela 2002, 189).

3.2.1. Sisältöperusteiset motivaatioteoriat

Yksi motivaatiotutkimuksen näkökulmista on työmotivaation sisältö eli se, mitkä työn ja yksilön sisäisen tekijät vaikuttavat toimintaan ja motivoivat hyvään suoritukseen. Näiden tekijöiden uskotaan perustuvat ihmisen luonnollisiin tarpeisiin. Tarpeista ja niiden tutkimisesta motivaation lähteenä on lopulta muodostunut tarveteorioita. Tarveteorioista keskeisin on Maslown tarvehierarkiateoria, jonka perustana on johdettu Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria (Lämsä & Hautala 1998, 81; Vartiainen & Nurmela 2002, 189).

Maslown (1943) teoria on kansainvälisesti tunnetuin malli yksilöllisten tarpeiden ja motivaation vuorovaikutuksesta. Teoria on yhä edelleen laajasti käytetty ja perusteiltaan hyväksytty, vaikka sitä kohtaan on esitetty kritiikkiä mm. sen vähäisen empiirisen pohjan takia (Latham & Pinder 2005). Tämän tutkimuksen teorian taustalle tarveteoriat on valittu siksi, että niillä pyritään selittämään tekijöitä, jotka ovat johtaneet sesonkityöntekijöiden työnhakuun.

Maslown tarvehierarkiateoria perustuu ajatukselle, että yksilöllä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ennen kuin ihminen voi etsiä tyydytystä korkeammalla tasolla oleville tarpeille. Ihminen pyrkii toteuttamaan tarpeensa tietyssä tärkeysjärjestyksessä (Sundvik 2006, 17). Teorian mukaan yksilön tarpeet jakautuvat viidelle eri tasolle, jotka ovat on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Tarvehierarkian pyramidimalli (Maslow 1943).

Maslow (1943, 370) selittää yksilön motivaatiota eri tasoilla ilmenevien tarpeiden tyydyttämisellä. Tarpeet ovat fyysisiä (tasot 1 ja 2), sosiaalisia (taso 3) sekä psyykkisiä (tasot 4 ja 5) tarpeita.

Pyramidimalli kuvaa eri tarpeiden hierarkiatasoa ja jäsentää motiiveja eli syitä tiettyjen asioiden tekemiseen. Korkein yksilöiden käyttäytymistä ohjaava tarve eli itsensä toteuttamisen tarve saavutetaan vasta kun alempien tasojen tarpeet on tyydytetty. Teorian mukaan ylemmillä tasoilla ei voi toimia motivoituneesti, mikäli alemman tason tarpeet eivät ole tyydyttyneitä. Toisin sanoen, yksilö ei havaitse ylemmällä tasolla olevia tarpeita, ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty. (Maslow 1943, 394.)

Hennesseyn (2000, 58) mukaan luovuuden edellytyksenä on sisäinen motivaatio. Työyhteisökontekstissa yhteenkuuluvuuden puute tai vaikeista sosiaalisista suhteista johtuva turvattomuuden tunne voi estää yksilön luovuuden, mikä tukee Hennesseyn (2000, 61, 67) päätelmiä siitä, että sosiaalinen ympäristö on merkittävin yksilön sisäistä motivoitumista ohjaava tekijä.

Maslown tarvehierarkian mukaan kaiken pohjana yksilön toiminnalle ovat fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, juoma ja vaatetus. Seuraavalla tasolla esiintyvä turvallisuuden tarve viittaa erityisesti taloudelliseen vakavaraisuuteen ja sosiaalisiin suhteisiin. Turvallisuuden kokeminen voi siis olla sekä fyysistä että emotionaalista. Kaksi alinta tasoa korostavat työstä saatavan korvauksen merkitystä. Maslown teorian mukaan palkka toimii erinomaisena kannusteena, sillä jokaisen yksilön perustarpeisiin koetaan edellä mainitut ravinto, vaatetus ynnä muut vastaavat tekijät, joita yksilö voi hankkia rahalla. Työmotivaatiokontekstissa fysiologisilla tarpeilla voidaan viitata terveyteen ja jaksamiseen, sekä turvallisuuden tarpeella työpaikan henkiseen ja fyysiseen turvallisuuteen sekä työpaikan jatkuvuuteen. (Jakosuo 2005, 48.)

Kolmannella tasolla yksilö pyrkii tyydyttämään keskinäisen pitämisen, ystäväyyden, rakkauden ja ylipäättensä sosiaalisten suhteiden ja niihin liittyvän ”liittymisen” tarvetta (Maslow 1943, 372–381). Jakosuo (2005, 48) viittaa yksilön läheisyyden tai rakkauden tarpeen liittyvän työyhteisössä tiimityöhön ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kolmannen tason tarpeet vaikuttavat työympäristössä oleellisesti vuorovaikutussuhteiden ja sitä kautta ilmapiirin muodostumiseen. Yksilö, joka on töissä tietyssä organisaatiossa vain turvatakseen elantonsa, ei todennäköisesti hae kovinkaan aktiivisesti virikkeisiä vuorovaikutussuhteita.

Neljannen tason arvostuksen tarve viittaa ulkoisen arvostuksen tarpeeseen, ja se linkittyy vahvasti yksilön itsevarmuuteen, osaamiseen ja itsenäisyyteen (Maslow 1943, 381–382). Arvostus voi olla peräisin ammattitaidosta tai osaamisesta, mutta liittyy myös sosiaaliseen kohtaamiseen (Jakosuo 2005, 48).

Viides ja korkein taso kuvaa koko tarveteorian perustaa eli itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta (Maslow 1943, 382). Tämä tarve nähdään jokaiselle yksilölle ominaisena psykologisena tarpeena, olkoonkin niin että kaikkia alemman tason tarpeita ei välttämättä ole tyydytetty (Juuti 2006, 46–47). Jakosuo (2005, 48) kokee itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeen näyttäytyvän yksilöiden osaamisen ja toteuttamisen kehittämisenä. Maslown teorian taustalta puuttuu tieteellinen varmistus siitä, että yksilöiden tarpeet todella olisivat hierarkisessa järjestyksessä. Nykykatsumuksen mukaan yksilöiden tarpeet esiintyvät päällekkäin. Maslown teoriaa on myös kritisoitu siitä, että se näkee palkan perustarpeiden tyydyttämisen välineeksi ja korostaa näin ollen sen merkitystä. (Kauhanen 2006, 107.)

Alderfer (1979) on yksinkertaistanut Maslown mallia. Erotuksena Maslown malliin Alderfer ja Guzzo (1979, 34) kokevat, että yksilöiden eri tasoiset ja eri luokkiin jaotellut tarpeet voivat ilmetä myös samanaikaisesti. Alderferin teoriassa yksilöiden tarpeet on jaettu olemassaolon, *existence*, yhteenkuuluvuuden, *relatedness* ja kehittymisen, *growth*, tarpeiksi. Tarpeet vastaavat ominaisuuksiltaan Maslown erottelemia tarpeita, mutta eivät ole yhtä vahvasti hierarkisesti järjestyneitä. ERG-teorian mukaan vaikka yksilön olemassaolo on uhattuna ja olemassaolon pysyvyyden tarve tyydyttymistä vailla, voi yksilö samalla pyrkiä tyydyttämään kahta muuta, oletusarvoisesti korkeampaa tarvetta Toisaalta minkä tahansa tarpeen tyydyttäminen rohkaisee yksilöä kasvun tavoitteluun. Alderferin teoria asettaa vaatimuksia työlle itselleen, sillä esimerkiksi kehittymisen tarpeen nähdään tyydyttyvän kehittymistä mahdollistavissa työtehtävissä kun yhteenkuuluvuuden tarvetta edistää työ, jossa yksilö voi kokea kuuluvansa johonkin ryhmään.

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria selittää työtyytyväisyyden kokonaisuutta erottelemalla työn hygienia- ja motivaatiotekijät (Juuti 2006, 27–28). Teoria painottuu tarkasti tiettyyn työtehtävään ja sen tarkasteluun. Tästä syystä Herzbergin teoriaa pidetään tarkempuna kuin Maslown aikaisemmin luomaa teoriaa (Jakosuo 2005, 49). Teoriassa vastakkain asetetaan epämiellyttävät tekijät ja miellyttävät tekijät, jolloin on kyse kahdesta eri ulottuvuudesta (Antila 2006, 30). Näiden seikkojen lisäksi Herzbergin teoria on oivallinen tarkastellessa työmotivaation ja työympäristön keskinäistä

suhdetta, sillä se erottelee ja kuvaa erilaisia työympäristöön liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen tarkasti.

Juutin (2006, 27–29) mukaan Herzbergin teoriassa on kyse niin sanotuista toimeentulotekijöistä/hygieniatekijöistä (selittävät tyytymättömyyttä) ja kannustetekijöistä/motivaatiotekijöistä (selittävät tyytyväisyyttä), joilla molemmilla nähdään olevan vaikutusta sekä tyytyväisyyden että tyytymättömyyden kehittymiseen. Ulottuvuuksien välinen ero näkyy kuitenkin siinä, että ihmistä ei saa tyytyväiseksi vain poistamalla tyytymättömyyden syyt, vaan työstä on löydettävä myös tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä. Toisin sanoen työn tulisi olla työntekijälle suurin motivaation lähde. Hygieni- ja motivaatiotekijät esitetty taulukossa 1.

Työntekijä luo ns. hygieniatekijöille vähimmäistason, jonka alitus luo tyytymättömyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa vuorovaikutussuhteet työpaikalla, palkka ja fyysiset työolot. Hygieniatekijät eivät siis liity itsessään työtehtävään ja sen sisältöön, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Tyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät liittyvät työtehtäviin ja niissä onnistumiseen, joka edistää ammatillista osaamista.

Mielekäs työtehtävä, siinä suoriutuminen ja tästä suoriutumisesta saatava tunnustus ovat tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä, jotka saavat aikaan työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Teorian teesinä on ajatus, jossa motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, jolloin niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. (Juuti 2006, 27–29; Kauhanen 2006, 108.)

Ala-arvoisiksi koetut hygieniatekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Hygieniatekijöiden ominaisuuteen kuuluu kuitenkin se, ettei ne hyvinkään järjestettyinä lisää tyytyväisyyttä, vaan pitävät tilanteen jokseenkin neutraalina. Esimerkiksi palkankorotus voi tällöin vähentää tyytymättömyyttä, mutta sitä ei automaattisesti nähdä tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Tyytymättömyyttä vähentäessä tai poistettaessa on siis vaikutettava hygieniatekijöihin. (Lämsä & Hautala 1998, 85.)

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
Palkka	Työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta
Suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin	Menestymisen ja pätemisen mahdollisuudet työssä
Työn suunnittelu ja tekninen työnjako	Ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa
Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka	Vastuu
Ulkoiset työolosuhteet	Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään
Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset	Kehittymismahdollisuudet työssä
Työn ulkoiset arvostuksen symbolit	
Työsuhteen varmuus	

Taulukko 1 Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät (Antila 2006, 31).

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa voidaan kritisoida sen äärirajoille vietyjen vastausvaihtojen takia. Vastaukset rajoittuvat helposti ”kyllä” tai ”ei” vastausvaihtoehtoihin, vaikka todellisuudessa työstä löytynee niin motivaatio- että hygieniatekijöihin liittyen ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä” -suuntaisia vastauksia. Ongelmallista on myös erottaa mielekkyys ja työhyvinvointi toisistaan ja toisaalta tarkastella näiden kahden tekijän keskinäistä suhdetta. Työntekijä voi kokea työnsä mielekkääksi, mikä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita hyvää työhyvinvointia. Jakosuo (2005, 49) mukaan Herzbergin teoriassa on olennaista tunnustuksen antamisen vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen. Toimeentulotekijöiksi laskettavat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus ja johtamiskulttuuri ovat tekijöitä, joiden parantaminen kohottaa työasenteita vain väliaikaisesti.

Antilan (2006, 40) mukaan työn organisoinnilla on selvä yhteys työn mielekkyyden kokemiseen. Antilan tutkimuksessa tätä suhdetta tutkittiin niin sanotun proaktiivisen toimintatavan kontekstissa. Tällä tarkoitetaan toiminnallisesti joustavaa ja reflektointia sisältävää toimintatapaa. Proaktiivisessa toimintatavassa henkilöstölle annetaan laajat vaikutusmahdollisuudet ja lisää vastuuta. Proaktiivisen toimintatavan ydin on johdon kontrolloimisissa päämäärissä ja työntekijöiden kontrolloimisissa työn tekemisen tavoissa. Johdon kontrolli nähdään tällöin strategisena, kun työntekijän rooli on operatiivinen. Johtamisen merkitys motivaation ja työn mielekkyyden kokemiseen on siis merkittävä. (Ojala & Ahonen 2003, 122.)

McClellandin tarveteorian mukaan yksilön keskeiset tarpeet työelämässä voidaan jakaa suoriutumisen tarpeeseen, liittymisen tarpeeseen ja vallan tarpeeseen. Suoriutumisen tarve voi aiheuttaa yksilössä henkilökohtaista menestymisen tarvetta, joka tulee esiin vahvana vastuunkantona tehtyihin ratkaisuihin ja päätöksiin nähden. Liittymisen tarve näyttäytyy hyväksymisen hakemisena ja muiden miellyttämisenä. Vallan tarve aiheuttaa puolestaan yksilöissä halukkuutta muiden ihmisten hallitsemiseen ja kontrolloimiseen (Kaufmann & Kaufmann 2010, 52–55).

Moderneista motivaatioteorioista voidaan nostaa esiin Decin ja Ryanin (2000b) itsemääräämisteoria, *self-determination theory*. Teorian mukaan motivaation on ilmiö, johon voidaan vaikuttaa ja joka on jatkuvassa muutoksessa. Teorian mukaan yksilön sisäinen motivaatio rakentuu työympäristössä, jossa yksilön kolme perustarvetta, pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeet, tyydyttyvät. Sosiaaliset tekijät, kuten työympäristö vaikuttavat motivaatioon, mutta prosessissa väliin tulevat kolme edellä mainittua tarvetta (Jaakkola & Liukkonen 2002, 31). Pätevyyden tunnetta hallitsee vaadituista työtehtävistä selviytyminen, yhteenkuuluvuus näyttäytyy turvallisena ja tyydyttävänä vuorovaikutuksena työyhteisössä. Autonomia tai itsemääräämisoikeus koskee yksilön hallinnan tunnetta omasta elämästään myös työn kautta. Mikäli ilmapiiri tukee tarpeiden tyydyttymistä, yksilön itsemääräämismotivaatio kasvaa. Mikäli esimerkiksi johtaminen kontrolloi työntekoa vahvasti, eivät tarpeet pääse tyydyttymään, jolloin motivaatio heikkenee. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 31).

3.2.2. Prosessiperusteiset motivaatioteoriat

Työmotivaation prosessiteorian pohja on kognitiivisessa psykologiassa. Kognitiiviset teoriat perustuvat aktiiviseen ja tietoiseen toimintaan, ja keskittyvä ihmisen tiedollisiin ajattelu- ja päättelyprosesseihin. (Kaufmann & Kaufmann 2010, 58.) Prosessiperusteiset motivaatioteoriat olettavat, että yksilön motivaatioon voidaan vaikuttaa tiettyjen prosessien avulla. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin tasapainoteoria sekä Locken tavoiteteoria. Odotusarvoon perustuvia teorioita ovat tutkineet muun muassa Lawler ja Vroom. Teorian mukaan työtyytyväisyys on seurausta työntekijän kokemien odotusten täyttymisestä ja siitä miten panokset (kuten työhön kuluva aika) kohtaavat odotukset (työstä saatava korvaus) (Juuti 2006, 27). Odotusarvoteorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivaatio on suorassa

yhteydessä työstä saatavan palkkion odotusarvoon (Lämsä & Hautala 2005, 88). Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan ihmisten toiminnalla on aina tarkoitus, joka suuntautuu tiettyihin päämääriin. Toiminta puolestaan perustuu yksilön tiedostamiin aikomuksiin. (Teoksessa Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192.)

Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan odotusarvoteorian perustana motivaatiota ja sitä kautta toimintaa ohjaa odotus käyttäytymisen seurauksesta ja houkuttelevuudesta. Tällöin työmotivaatiota määrittelevät:

- odotukset ihmisten ponnisteluiden ja työsuoritusten taustalla
- välineellisyys, eli se, miten hyvin yksilö arvioi työsuorituksensa edistävän palkkioiden saamista sekä
- valenssi, jolla viitataan siihen, kuinka haluttavana yksilö pitää käyttäytymisensä päämäärää henkilökohtaisesti.

Odotusarvoteoria on siis lähtökohtaisesti hyvin subjektiivinen ja yksilöllinen. Yksi työntekijä voi motivoitua työskentelemään ahkerasti tavoitteenaan esimerkiksi palkankorotus, kun taas toista työntekijää saattaa motivoida rahallista korvausta enemmän odotus mahdollisesta ylennyksestä. Odotusarvoteoria nostaa esille työntekijän itsenäisen tavoitteenasetannan roolin ja vaikutuksen motivaatioon. Toisaalta se keskittyy lähinnä ulkoisiin motiiveihin, kuten palkkioihin ja parantuneeseen asemaan, jättämällä syrjään yksilön sisäiset motivaatiota rakentavat tekijät.

Sosiaalisiin motivaatioteoriohin lukeutuu Adamnsin (1963) tasapaino-/ oikeudenmukaisuusteoria, *equity theory*. Adamnsin (1963, 422) mukaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja vaihdannassa on aina mahdollisuus siihen, että toinen tai molemmat osapuolet kokevat tapahtuneen epäoikeudenmukaiseksi. Ihminen käyttää omia taitojaan, kokemuksiaan ja puhtaasti vaivannäköä tehtävän suorittamiseksi. Adamns (1963, 423) kutsuu näitä tekijöitä panoksiksi. Toisella puolella ovat toiminnan tuotokset, kuten palkka, statussymbolit tai työn sisäisen palkitsevuus (Adamns 1963, 423).

Oikeudenmukaisuusteorian ydin on panosten ja tuotosten välisessä oikeudenmukaisuudessa ja tämän kokemuksen mukaisessa käyttäytymisessä. Kaufmann et al. mukaan (2010, 66) Adamnsin teoriassa yksilö tarkastelee toiminnan oikeudenmukaisuutta vertaamalla omaa panos/tuotos-suhdettaan muiden työntekijöiden vastaaviin. Tehdessään työtä ja saadessaan siitä palkan, yksilö vertailee tekemäänsä työtä siitä saatuun palkkioon. Lisäksi tasapainoteorian mukaan yksilö

tarkastelee esimerkiksi palkkojen tasapainoa tai oikeudenmukaisuutta vertailemalla omaa arvoansa suhteessa muihin työntekijöihin.

Hyvä työelämän esimerkki tasapainoteorian mukaisesta toiminnasta on tarkastelu kahden samaa työtä samalla palkalla tekevän työntekijän suoriutumista. Kokiessaan, että palkka vastaa työtehtävää ja yksilön omaa arvoa, koetaan työtehtävä sekä palkka motivoivana tekijänä. Mikäli yksilö puolestaan kokee, että työn tekoon käytetyt panokset ylittävät siitä saatavat tuotokset, kuten kiitoksen ja palkan, nähdään työ tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä.

Todennäköisesti matalammalla palkalla toimivan työntekijän työmotivaatio on heikompi kuin kollegansa, ellei hän koe tilanteen olevan oikeudenmukainen esimerkiksi eroavan koulutustaustan vuoksi. Mitä suurempi epäoikeudenmukaisuuden kokemus on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yksilö ryhtyy toimiin asian tiimoilta (Lämsä & Hautala 1998, 89). Vähäisilläkin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla saattaa kuitenkin olla merkittävä vaikutus työyhteisön sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kuten edellä mainitut motivaatioteoriat osoittavat, työyhteisön ilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä ilmapiiri perustuu Juutin ja Vuorela (2002, 71) mukaan ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä avuliaisuuteen.

Locken päämääräteorian, *goal setting theory*, mukaan työmotivaatiossa keskeinen rooli on ihmisten omilla päämäärillä, joita tavoittelemalla yksilö pyrkii tyydyttämään omia tunteita ja halujaan. Teorian taustalla on painoarvoa myös arvoilla, joita yksilö pitää toimintaansa ohjaavina tekijöinä. Päämääräteorian teesinä on ajatus, että haasteelliset tavoitteet, sitoutuneisuus sekä onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa motivoivat yksilöä parempaan työsuoritukseen. Ylipäänsä päämäärien tulee olla täsmällisiä, jolloin ne motivoivat parempaan työsuoritukseen. Mikäli yksilö pystyy itse vaikuttamaan näihin asetettuihin päämääriin, hän sitoutuu niihin paremmin. Onnistuminen tavoitteissaan on yksilölle tärkeää palautetietoa omasta toiminnastaan ja se motivoi edelleen (Lämsä & Hautala 1998, 89).

Uudemmissa työmotivaatioita selittävistä teorioista nostetaan esiin vielä Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005, 312–313) eri johtamisteorioista johdettu työmotivaatiota selittävä malli. Mallin mukaan jokaisessa työtehtävässä on havaittavissa viisi motivaatioon vaikuttavaa tekijää. Nämä viisi tekijää ovat 1) esimiehen odotukset, 2) sosiaaliset tarpeet, 3) työn merkitys, 4) yksilöllisten erojen havaitseminen ja 5) sosiaalisten tekijöiden vaikutus.

Mallin mukaan esimiehen odotukset alaisiltaan ja odotusten mukainen kohtelu vaikuttavat alaisten motivaatioon. Jos alaiselta odotetaan hyviä työtuloksia, on työntekijä helpommin motivoitunut uskomaan omaan kykyynsä hyvien tulosten saavuttamiseksi. Sosiaaliset tarpeet ilmenevät joukkoon kuulumisen tarpeena, jota pidetään muun muassa Maslowin teorian mukaan luonnollisena tarpeena yksilöille.

Työn merkitys perustuu käsitykselle, jonka mukaan motivaatio syntyy työstä itsestään, jolloin vaikuttamalla työhön voidaan vaikuttaa myös motivaatioon. Johdon tunnistaessa yksilöiden vaihtelevat tarpeet on mahdollista valita motivointikeinot myös yksilöllisesti. (Torrington et al. 2005, 312–313.) Yksilöllisten tekijöiden näkökulmasta on syytä kiinnittää huomiota siihen, että esimiehen tulisi tiedostaa nämä yksilölliset erityistarpeet voidakseen vaikuttaa niihin (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 99). Viides ja viimeinen motivaatioon vaikuttava tekijä on sosiaaliset tekijät, kuten kulttuuri ja vuorovaikutussuhteet (Torrington et al. 2005, 312–313).

3.3. Motivaation johtaminen

Motivaatio ja motivointikeinot jäsentyvät tässä tutkimuksessa osaksi henkilöstöjohtamista ja sen tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen pioneerina pidetään Raymond Milesia (Puusa et al 2012, 171). Milesin (2007, 194) mukaan henkilöstöjohtamisen ytimessä tulisi olla ymmärrys siitä, että johtamisessa tulisi keskittyä luomaan olosuhteita, jossa yksilön voimavarat tulevat parhaiten esille. Kaikkiaan henkilöstöjohtamisen ydin on ajatuksessa ”esimiehen on kohdeltava ihmisiä ihmisinä”. Yksilöiden kohtaamisen tulee aitoa ja vilpittöntä ja toiminnan heidän etujaan ajavaa (Leskelä 2001, 44). Henkilöstöjohtaminen on henkilöstön päivittäisen ohjaamisen ja organisaation strategian yhteensovittamista, ja henkilöstöjohtamisen toimilla pyritään yhdistämään pitkän aikavälin strategisen tavoitteet organisaation päivittäiseen operatiiviseen toimintaan (Ulrich 2007, 47).

Puusan et al. (2012, 171) mukaan Milesin ideologiassa henkilöstöjohtamisella pyritään kuromaan organisaatiotasojen muuttujien, kuten rakenteiden ja tavoitteiden, sekä inhimilliseen järjestelmään liittyvien muuttujien, kuten kyvykkyyksien, arvojen, asenteiden ja motiivien välistä kuilua yhteen. Henkilöstöjohtamisen toimilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatioiden ja töiden muotoilua,

henkilöstön arviointia ja kehittämistä, viestintää sekä palkitsemisjärjestelmää. Näistä tekijöistä muodostuu myös organisaation toimintaedellytysten perusta.

Työelämän vaatimukset ja muutokset aiheuttavat haasteita myös esimiesten työskentelyyn. Esimiehen tulisi näkyä työyksikössä, mutta myös nähdä mitä ympärillä tapahtuu (Latva-Kiskola teoksessa Sundvik 2006, 41). Toiminnan painopiste painottuu toiminnan sujuvuuden varmistamiseen, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Henkilöstöjohtaminen ja erityisesti henkilöstövoimavarojen tukeminen ovat sidoksissa organisaation menestymiseen. Tuki tarkoittaa Riikosen et al. (2003, 24) mukaan erityisesti sitä, missä määrin esimies on kiinnostunut työntekijästä ja tämän hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja työolojen parantamisesta sekä toimii niiden edistämiseksi. Tuki voi olla esimerkiksi keskustelua, arvostusta ja auttamista varsinaisen toiminnallisen koulutuksen ohella (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003).

Yhteiskunnallinen muutos ja erityisesti muutokset psykologisissa sopimuksissa muodostavat haasteen henkilöstövoimavarojen johtamiselle, kun organisaatioiden tavoitteena on kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitoutumista (Hietamäki 2013, 31). Työnantaja ei enää voi taata pysyvää työtä vastineeksi työntekijän lojaalisuudesta organisaatiolle ja toisaalta työntekijät eivät enää suostu sitoutumaan yksitoikkoiseen työhön odotuksena vain pitkän uran jälkeen koittava palkinto, eläke (Juuti & Virtanen 2009; Liukkonen, Jaakkolan & Suvanto 2002). Organisaatioiden on löydettävä vaihtoehtoisia keinoja yksilöiden tyytyväisyyden ja organisaation palveluksessa pysymisen turvaamiseksi.

Heikkilä ja Heikkilän (2001, 334) mukaan organisaatio- ja johtamiskulttuurilla on merkittävä rooli määriteltäessä organisaation jäsenten jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä kykyä ratkaista tulevaisuuden ongelmia. Johtamiskulttuurin voidaan jakaa kahteen eri suuntaukseen, management- ja leadership-painotteisiin johtamistapoihin. Ensimmäinen keskittyy kulttuurien kehittämiseen kun jälkimmäinen painottuu uuden luomiseen ja kehittämismahdollisuuksien etsimiseen. Johtaminen linkittyy motivaatioon, sillä johtaminen on prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Johtajuudessa on siis kyse motivoinnista. (Torrington et al. 2005, 314.) Sundvikin (2006, 12) mukaan johtamisen sudenkuoppa on tilanne, jossa työyhteisöjä johdettaessa unohdetaan yksilöt.

Kun motivaatio käsitetään organisaation strategiseksi menestystekijäksi, tulisi sen käytännössä tarkoittaa motivaation huomioon ottamista osana liiketoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Haaste

henkilöstöjohtamisessa, kuten muillakin liiketoiminnan osa-alueilla, on kuitenkin resurssien niukkuus. Kuinka henkilöstöstä saataisiin tuottavampi? Hyvä motivaatio ja työn imu lisäävät työsuorituksen tehokkuutta ja laatua ja sitä kautta tuottavuutta. Organisaatioiden toimintaa ohjaavat asetetut tavoitteet, toimintaan kohdistuvat resurssit ja tärkeänä osana myös arviointi.

Varhaisissa motivaatioteorioissa motivoinnissa on luotettu ”keppiin ja porkkanaan”, eli palkkioihin ja rangaistuksiin (Vartiainen & Nurmela teoksessa Salmela-Aro & Nurmi 2002, 195; Argyle 1974, 84). Tähän olettamukseen perustuu esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian malli, jonka mukaan palkka on merkittävä yksilön fyysisiä tarpeita tyydyttävä tekijä ja siksi tärkeä motivaatitekijä. Sittemmin ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta on todettu, ettei raha välttämättä ole tyytyväisyyden lähde tai merkittävä motivaatitekijä (Argyle 1974, 85). Näkökulma on siirtynyt myös työn sisällölliseen puoleen.

Perryn ja Porterin (1982, 94) mukaan motivaatioon voidaan vaikuttaa rahallisilla kannustimilla, tavoitteiden asettamisella, työn suunnittelulla ja osallistumisella. Kannustejärjestelmää ja työn muotoilua sekä osallistumisen edistämistä käsitellään omilla kappaleillaan. Tavoitteiden asettamisen roolista on ymmärrettävä, että tarkasti asetetut tavoitteet kannustavat parempiin työsuorituksiin, sillä työntekijän on helpompi työskennellä tietäessään mitä häneltä odotetaan ja toisaalta suoritusten tason mittaaminen helpottuu. Tavoitteen asettamiseen ja tuloksien seuraamiseen liittyy oleellisesti myös palautteen anto. (Perry & Porter 1982, 95; Locke & Latham 2002.) Palautteen roolia motivointikeinona tarkastellaan niin ikään omassa kappaleessaan.

Koska palkkiot vaikuttavat pääosin ulkoiseen motivaatioon, on ryhdytty etsimään keinoja, jolla sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa. Vartiainen ja Nurmela (2002, 195) mukaan sisäiseen motivaatioon vaikutetaan organisaatioissa vuorovaikutusrakenteiden ja työn muotoilun kautta.

Motivaatitekijät jaetaan Porterin ja Milesin (1974) löydösten mukaan työntekijän persoonallisuutta ja asennetta, työtä itseään ja työympäristöä koskeviksi (teoksessa Perry & Porter 1982, 89). Vaikuttamalla yksilöllisiin ominaisuuksiin, työn ominaisuuksiin, työympäristön ominaisuuksiin tai ulkoisen toimintaympäristön ominaisuuksiin vaikutetaan myös motivaatioon (Porter & Miles 1974, teoksessa Perry & Porter 1982, 89). Motivointikeinot nähdään tässä tutkimuksessa johtamisen välineinä, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen. Motivaatio nähdään niin sisäisten motivaatitekijöiden, ulkoisten motivaatitekijöiden kuin työympäristön ilmiöiden summa, jolloin johtamisessa tulisi ottaa kaikki nämä asiat huomioon. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään

motivointikeinoja työn mielekkyyden edistämisen, työympäristön merkityksen sekä palkkio- ja palautejärjestelmien kautta.

3.3.1. Työn mielekkyyden edistäminen

Perehdyttäminen koetaan tarpeelliseksi ja tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa, mutta se on silti yksi laiminlyödyimmistä osa-alueista henkilöstöjohtamisen kentällä (Kjelin & Kuusisto, 2003). Perehdyttämisellä työntekijä tutustutetaan organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin, toimintatapoihin, työtehtäviin ja työyhteisöön. Perehdyttämisen voidaan siis nähdä olevan uudelle työntekijälle suurennuslasi organisaation arvomaailmaan ja se on käytännön merkki organisaation pyrkimyksestä toimia tavoitteidensa mukaan. Arvot toimivat parhaimmillaan työn tekemisen motivaattoreina (Suvanto 2002, 49). Perehdyttämisellä luodaan myös työntekijälle hallinnan tunnetta omasta työstään, mikä puolestaan auttaa työntekijää käsittelemään niin tyydytystä tuottavia kuin vaikeita ja epämiellyttäviä tunteita, joita kaikkiin töihin liittyy (Järvinen 2008).

Perehdytyksen tavoite on, että työntekijä omaksuu organisaation toimintatavan ja kulttuurin, jolloin yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys säilyy. Ympäristön jatkuva muutos aikaansaa sen, että työntekijä saattaa kohdata organisaatiossa kaksi kilpailevaa todellisuutta; johdon strategiassa määrittelemän tavoitetodellisuuden ja arjen kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–16).

Kupias ja Peltola (2009, 19) kiteyttävät perehdyttämisen kaikiksi niiksi toimenpiteiksi ja tueksi, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti.

Juutin ja Vuorelan (2002, 48) mukaan perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan itsensä tärkeäksi ja olemassa olevaksi osaksi uudessa työyhteisössään. Ojala ja Ahonen (2003, 15) täsmentävät, että työ on ihmisille keskeinen tapa kokea itsensä tarpeelliseksi, toteuttaa itseään ja tuntea kuuluvansa jonnekin. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) kuvaavat perehdytystä prosessiksi, joka kuvastaa työntekijän siirtymistä ulkopuolisesta ja irrallisesta roolista osaksi organisaatiota. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa

työyhteisöä ja koko organisaatiota. Perehdyttämisen peruselementtinä on tieto ja sen siirtäminen. Tieto voidaan jakaa ns. eksplisiittiseen eli käsitteelliseen sekä hiljaiseen tietoon. Hiljaista tietoa kuvaa hyvin Polanyin tunnetuksi tekemä lausahdus ”voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa” (Kurtti 2012, 37). Parhaassa tapauksessa perehdytys on vuorovaikutuksellinen ja molemminpuolinen oppimisprosessi. Vuorovaikutus nähdään perehdyttämisen kontekstissa tiedonvaihtona, ideointina, tuen antamisena ja saamisena sekä ongelmanratkaisuna (Aira 2012, 68). Perehdyttämisen viitekehyksessä tiedon luonne tulee esiin eksplisiittisenä esimerkiksi erilaisissa perehdysoppaissa. Hiljainen tieto välittyy puolestaan vanhojen ja uusien työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Perehdyttäminen toimii organisaatioissa työkaluna tiedon vuorovaikutukselliseen välittämiseen. Perehdytykseen kuuluu oleellisena osana oppiminen. Åhmanin (2012, 260) mukaan sekä tuottavuus että hyvinvointi kärsivät, mikäli ihminen menettää oppimisen halun. Tämän vuoksi perehdyttämisellä, eli oppimisen varmistamisella, on merkittävä rooli työntekijän hyvinvoinnin ja työtehon kannalta.

Juuti (2006, 23) nostaa esille asenteen merkityksen. Asenteella hän kuvaa yksilön pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Asennetta työhön voidaan eritellä Kahnin ja Wienerin mukaan kuudella eri tyypillä (teoksessa Antila 2006, 11):

- 1) interruption: työ häiritsevänä tekijänä, tehdään jotain alhaisen taloudellisen tavoitetaso-
takia
- 2) job: työ perustoimeentulon välineenä
- 3) occupation: työ ammattina, sitä tehdään, koska osataan
- 4) career: työ urana
- 5) vocation, calling: työ itsensä toteuttamisen keinona
- 6) mission: työ elämäntehtävänä.

Kuten eri tyyppien kuvaukset selittävät, kuvastaa työroolin omaksuminen ja asenne työhön myös sitoutumisen tasoa nousevasti. Yksilö, joka kokee työn häiritsevänä tekijänä, on tuskin kovin sitoutunut sen hetkiseen työpaikkaansa. Ammattitaidon kasvaessa ja sisäisen motivaation vahvistuessa myös työntekijän side työnantajansa kasvaa. (Ruohotie 1998, 14.) Toisaalta Hennessey'n (2000, 69–70) tutkimusten mukaan pyrkimykset sisäisen motivaation ja asennoitumisen edistämiseen samalla kun ulkoisten tekijöiden, kuten palkitsemisen roolia pyritään vähentämään tehtävän suorittamiseen kohdistuvissa asenteissa, vaikuttavat positiivisesti sisäisen motivaation kokemukseen.

Airan (2012, 68) mukaan tiedonvaihto on monipuolinen ilmiö, sillä tieto, jota jaetaan, vaihdetaan, liitetään yhteen tai josta muodostetaan tulkintoja, voi koskea mitä tahansa työhön liittyvää asiaa, kuten käsityksiä, faktatietoa ja kokemuksia. Siasin (2005, 375) mukaan etäisemmissä suhteissa tiedonvaihto liittyy lähinnä työhön ja työtehtävien suorittamiseen, kun taas läheisimmissä vuorovaikutussuhteissa myös vaihdettu tieto on monipuolisempaa.

Kupias ja Peltola (2009, 68) näkevät perehdytyksen koskevan välillisesti ennen kaikkea uutta työntekijää, mutta on otettava huomioon myös se fakta, että uusi työntekijä tulee hämmentämään työyhteisöä. Tämä häiriö voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Hyvin suoritettun perehdytyksen seurauksena kanssakäyminen esimiehen, työtovereiden, alaisten ja luottamusmiesten kanssa on luontevaa (Juuti & Vuorela 2002, 49). Perehdytyksellä voidaan siis merkittävästi vaikuttaa uuden ihmisen tai tilanteen luomaan väliaikaiseen muutostilaan. Perehdytys ei täten valmista pelkästään uutta työntekijää työyhteisössä totuttuihin toimintatapoihin, vaan auttaa myös työyhteisöä vastaanottamaan uuden tulokkaan paremmin.

Organisaation toiminnassa perehdyttäminen tulisi Borgmanin ja Packalenin (2002, 121) mukaan sisällyttää osaksi yrityksen strategista toimintaa ja vastuuttaa se ennalta nimetyille henkilöille. Organisaation kannalta perehdyttäminen liittyy toiminnan kannattavuuteen ja sen oman strategian toteuttamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista, eli asioita tulisi pohtia ennalta tietoisesti ja tavoitteellisesti. Suunnittelulla pyritään valmistautumaan ennakolta tulevien tilanteiden kohtaamiseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41.) Suunnitelmallisuus luo perehdyttämiseen ja toimintaan yleensäkin johdonmukaisuutta ja tehokkuutta (Kangas 2003, 7; Kupias & Peltonen 2009, 9).

Yritysten ja organisaatioiden toiminta perustuu asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseen tarjottujen hyödykkeiden ja palvelujen avulla (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 22). Perehdyttäminen liittyy organisaatioissa sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen että hyvään henkilöstötyöhön (Kupias & Peltonen 2009, 16). Palveluyrityksissä motivoitunut ja innostunut henkilöstö on avain onnistumiseen, sillä palvelun toteutuminen tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan rajapinnassa. Ilman työstään innostunutta henkilökuntaa ei palvelu pelaa asianmukaisesti (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 63).

Toisaalta esimiehen vastuulla on luoda työntekijöille mahdollisuudet suoriutua ja onnistua työssään (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 158). Perehdyttämistyötä tekevien tulisikin tunnistaa erilaisten

työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 64). Perehdyttäminen edistää työhyvinvointia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisiä ja työyhteisöä kehitetään sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus lisääntyvät ja tarttuvat työyhteisön jäsenten kesken. Tämä lisää koko työyhteisön energiaa, jolla puolestaan luodaan menestystä (Ojala & Ahonen 2003, 19). Taormina ja Law (2000) esittävät, että hyvällä perehdyttämällä organisaatio tukee uuden työntekijän työhyvinvointia sekä työhön ja työpaikkaan sitoutumista.

Kiianmaan (2001, 100) mukaan organisaatioon sitoutuminen näkyy kolmella eri tavalla:

- 1) työntekijä uskoo ja sitoutuu työnantajan asettamiin arvoihin ja tavoitteisiin,
- 2) työntekijä on halukas huomattaviin ponnistuksiin yrityksen vuoksi ja
- 3) työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdetta yritykseen.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 26) mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen. Puuttuvan tai puuttellisen perehdyttämisen ongelmiksi Borgman ja Packalen (2002, 120) kuvaavat sekä uusien että vanhojen työntekijöiden energian hukkaanheittämistä, joka voi johtaa turhautumiseen tai henkilöristiriitoihin. Toisaalta perehdyttämisen laiminlyönti voi johtaa lisääntyneisiin vähältä piti -tilanteisiin ja virheisiin. Seurauksena tästä voi olla työtapaturmia, työn laadun heikkenemistä ja sairaspotilaaloja. Toisaalta turhia resursseja, eli sekä aikaa että rahaa, kuluu siihen, että kertaalleen tehdyt asiat joudutaan tekemään uudelleen.

Juuti ja Vuorela (2002, 50) pyrkivät nostamaan perehdytyksen tärkeyden kysymällä, miten työntekijältä voidaan odottaa kunnollisia työtuloksia, jos työnopastusta laiminlyödään. Kiire ei riitä opastamattomuuden syyksi, sillä perehdytys- ja opastustehtäviä voidaan delegoida organisaatiossa eteenpäin, kunhan varmistetaan perehdyttäjän osaaminen. Paras ammattitaito ei kuitenkaan ole avain onnistuneeseen perehdytykseen, vaan tärkeämmäksi tekijäksi nousee havainnollistava ja innostava tyyli perehdyttämisessä. (Juuti & Vuorela 2002, 50.)

Slaterry, Selvarajan ja Anderson (2008, 2268) ovat tutkineet vuokratyövoiman käyttöön liittyviä perehdyttämistarpeita. Vuokratyövoima voidaan määrä-aikaisilla suhteilla rinnastaa muuhun organisaatioiden määräaikaiseen työvoimaan. Slaterry et al. (2008, 2289) mukaan tullessaan uuteen organisaatioon uudet työntekijät voivat kohdata ahdistusta ja epävarmuutta, jota perehdyttämisen avulla voidaan lieventää ja tällä tavoin myös luoda positiivista kuvaa

organisaatiosta. Työsuhteen ollessa määräaikainen perehdyttämisen merkitys korostuu työsuhteen alkuvaiheessa, sillä Slattery et al. (2008, 2289–2290) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä liittyvät positiivisesti työntekijöiden asenteisiin työstä.

Perehdyttämisellä pyritään siis varmistamaan työn tekemisen mutkattomuus. Työllä itselläänkin on suuri merkitys motivaation kehittymiseen. Kun suljetaan pois ulkoisten motiivien, kuten pitkän työuran ja palkan, rooli työmotivaation herättäjinä, päästään kiinni kysymykseen siitä, mitkä tekijät itse työssä ruokkivat työntekijän motivaatiota. Työn muotoilun ja sisäisen motivaation välisen suhteen vaikuttavimpina tutkijoina voidaan pitää Hackmania ja Oldhamia. (Luoma et al. 2004, 25.)

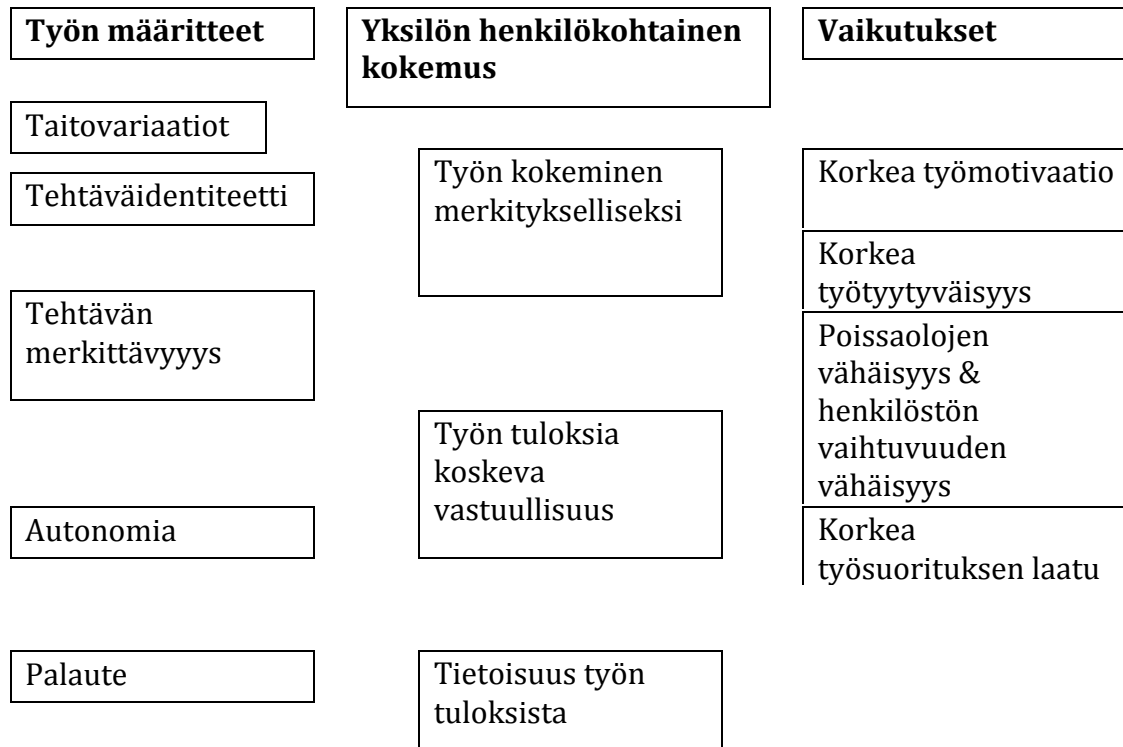
Oldmanin ja Hackmanin *job characteristics model* -teorian mukaan mitä tahansa työtehtävää voidaan kuvailla viidellä eri ulottuvuudella. (Robbins 2000, 447; Kauhanen 2006, 51). Työn ominaisuuksia on kuvattu tarkentavien kysymysten avulla taulukossa 2. Mallin perustana on ajatus siitä, että tietyt työn ominaisuudet johtavat tietynlaisiin subjektiivisiin kokemuksiin työssä. Näitä yksilön henkilökohtaisia kokemuksia kuvataan kriittisiksi psyykkisiksi tiloiksi. Kriittisiä ne ovat siksi, että niillä on merkitystä työn vaikutuksiin ja yksilön sisäiseen motivaatioon. Mitä enemmän nämä tilat toteutuvat yksilön kohdalla, sitä enemmän työ tekijäänsä palkitsee. (Juuti 2006, 70.)

<i>Skill variety</i> , tarvittavien taitojen erilaisuus	Kuinka laajaa osaamista ja taitoja työtehtävä vaatii?
<i>Task identity</i> , tehtävän sisällön mielekkyys	Miten selkeä työn sisältö on kokonaisuudessaan?
<i>Task significance</i> , tehtävien merkittävyys	Onko työtehtävällä vaikutusta muiden ihmisten elämään tai työtehtäviin ja miten tärkeä työ on?
<i>Autonomy</i> , itsenäisyys	Miten itsenäisesti työtä voi tehdä?
<i>Feedback</i> , palaute	Miten hyvin palaute saavuttaa työntekijän ja miten se vaikuttaa?

Taulukko 2 The job characteristic model, mukaillen Kauhanen (2006, 51).

Vaadittujen taitojen monipuolisuus (taitovariaatiot), tehtäväidentiteetti sekä tehtävän merkitys kertovat työn merkittävyydestä, itsenäisyys työtehtävän vastuullisuudesta sekä palaute tietoisuudesta työn tuloksiin nähden. Näiden ulottuvuuksien pohjalta on kehitetty Oldhamin ja

Hackmanin työn ominaispiirteiden malli, jossa kriittiset psykologiset ilmiöt käyvät ilmi (Kauhanen 2006, 52). Malli on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 3.



Kuvio 3 Työn sisällön määrittäminen (Hackman & Oldham 1974).

Teorian mukaan työtä määrittävät siihen sisältyvät taitovaatimukset, tehtäväidentiteetti sekä tehtävän merkitys. Työ on usein mielekkäintä, kun se on tarpeeksi haastavaa ja vaativaa. Työntekijä saa tällöin käyttää koko osaamistaan ja kykyjään omien rajojensa puitteissa. Kyvykkyys on tunne oman osaamisen riittävydestä ja aikaansaamisesta (Martela & Jarenko 2014, 29). Työn määritteitä kuvaava teoria kannustaa yksilöä analysoimaan omaa työtänsä. Työn muotoilulla pyritään siihen, että työ saadaan suoritettua mahdollisimman tehokkaasti ja että työntekijät kokisivat työnteon henkilökohtaisesti palkitsevaksi ja tyydyttäväksi (Hackman & Oldham 1980, 71).

Liian haastava tai jopa vaikea työtehtävä saattaa puolestaan lamauttaa työntekijän. Toisaalta työtehtävän itsessään tulisi olla tarpeeksi kokonaisvaltainen, jolloin oman työnteon merkityksen hahmottaminen suhteessa tehtävän kokonaissuoritukseen on mahdollista. Mielekkääseen ja merkitykselliseen työhön sisältyy myös autonomiaa ja vastuunkantoa. Lisäksi työn tulee mahdollistaa vuorovaikutteisuus ja tiedon kulkeminen. Autonomia eli omaehtoisuus viittaa yksilön

kokemukseen siitä, että tämä on vapaa päättämään itseään ja työtään koskevista asioista. Edellytyksenä tälle on johtamisella suotu toiminnan- ja valinnanvapaus (Martela & Jarenko 2014, 28-29).

Työntekijöiden vapaus päättää työtahdista ja työtavoista viittaavat itsenäisyyteen ja palautteella käsitetään työntekijän saamaa informaatiota suorituksensa tehokkuudesta (Luoma et al. 2004, 25). Kauhasen (2006, 57) mukaan kyse on työn rikastamisesta, jossa työntekijälle voidaan antaa vapaus suunnitella työnsä aikataulu, päättää työmenetelmistä ja välineistä sekä työn laadun tarkastamisesta. Footen (2004, 967) mukaan työntekijät ymmärtävät paremmin päätöksiä ja linjauksia, jotka koskevat heidän työtänsä, mikäli työntekijät ovat oikeutettuja tuomaan esille mielipiteensä ja toiveensa osana päätöksentekoprosessia. Hennessey (2000, 60) korostaa myös autonomian tärkeyttä osana sisäisen motivaation kehittymistä. Hennessey (2000, 60) mukaan yksilön tieto siitä, että hänen toimintaansa arvioidaan ja valvotaan, valinnanvapautta rajoitetaan ja että työlle annetaan aikarajoituksia, johtaa tehtävään kohdistuvan sisäisen kiinnostuksen ja luovuuden laskuun.

Eby, Freeman, Rush ja Lance (1999, 465) ovat lisänneet Hackmanin ja Oldhamin malliin vielä tuen ja kannustuksen, osallistumisen sekä oikeudenmukaisuuden vaikutuksen yksilön sisäiseen motivaatioon. Työn lisääntynyt vastuullisuus ja valtuuksien jako (empowerment) nähdään sisäisen motivaation ajureina, jolloin seurauksena on työtyytyväisyyden lisääntyminen, sitoutumisen lisääntymien sekä muita positiivisia seurauksia. Myös Riikosen et al. (2003, 36) mukaan korkeat ammattitaitovaatmukset, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki ja työtoiminnan hyvä organisointi edistävät työmotivaatiota ja sitä kautta sitoutumista.

Kauhanen (2006, 53) toteaa, että töiden uudelleenorganisoinnilla on merkitystä tuottavuuden kehittämisen, työmotivaation ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tämä kannanotto tukee myös Oldhamin ja Hackmanin teoriaa. Työnorganisointia on tarkasteltu jo 1900-luvun alussa F.W. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon oppien myötä. Myöhemmin työnmuotoilun oppeihin ovat vaikuttaneet muun muassa edellä mainitut Maslow, McGregor ja Herzberg. Työn muotoilun ja organisoinnin tutkimuksen perintönä pidetään kolmea eri seikkaa, työn sisällön laadullisia piirteitä, vaikutusmahdollisuuksia ja itsemääräämistä sekä sosiaalista kanssakäymistä. (Kauhanen 2006, 55–56.)

3.3.2. Motivoiva työympäristö

Organisaatiot ovat ympäristöjä, joissa ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Työolosuhteet ja työilmapiiri vaikuttavat Tihisen (2011) mukaan työn tekemiseen ja sitä kautta työtuloksiin. Motivaatioon työyhteisö liittyy siitä syystä, että motivaatio on yksilön omien ominaisuuksien ja asenteiden ohella linkittynyt organisaatiossa tai työyhteisössä vallitseviin tunneperäisiin eli affektiivisiin ilmiöihin (Peltonen & Ruohotie 1987, 13). Näihin ilmiöihin vaikuttavat yksilön motivaatio, arvot, asenteet ja elämäkatsomus ja yhteisön osalta muun muassa ilmapiiri ja yhteisökulttuuri. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13.)

Perryn ja Porterin (1982, 91) mukaan motivaatioon voidaan vaikuttaa työympäristön tekijöiden kautta vaikuttamalla joko välittömään työn tekemisen ympäristöön tai organisaation toimintaan. Keskeisimmät tekijät välittömässä työympäristössä työntekijän motivaation kannalta ovat työkaverit ja esimies. Organisaation toimet osana motivaatioon vaikuttamista jakautuvat palkkiojärjestelmiin, yksilölliseen palkitsemiseen ja suotuisan työilmapiirin luomiseen. (Perry & Porter 1982, 91.) Ulkoisen toimintaympäristön muutos, oli se sitten taloudellinen, poliittinen, yhteiskunnallinen, tekninen tai demograafinen, voi vaikuttaa myös motivaatioon (Perry & Porter 1982, 93).

Työyhteisön toimintaan vaikuttaa organisaation kulttuuri ja organisaation arvot. Jonesin (2001, 130) käsityksen mukaan organisaation kulttuuri on niiden arvojen ja normien kokoelma, joka ohjaa organisaation jäsenten keskinäistä ja organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaation arvo- ja normitaustaa, eikä se siksi ole helposti muutettavissa. Arvot kuvaavat niitä tekijöitä, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Arvojen käyttö johtamisessa on kehittynyt vuorovaikutuksessa organisaatioiden kulttuuriteorian kanssa (Harisalo 2008, 266–268.) Jakosuon (2005, 51) mukaan on tärkeää, että kulttuuri kannustaa työntekijöitä vaihtamaan tietoa ja keksimään uusia toimintatapoja, mikäli organisaatio mieli menestymään. Virheet ovat mahdollisuus oppimiselle ja yksilöiden oppiminen on edellytys organisaation oppimiselle (Senge 2006, 129, 143). Johtamisessa on Sengen (2006, 95) mukaan kyse toiminnasta, jossa oppimista ei saa pakottaa eteenpäin, vaan jossa pyritään poistamaan oppimista estäviä tekijöitä.

Vihersalo (2001, 110) kuvaa työsuhteen alkuvaihetta useimmille työntekijöille ahdistavaksi ja stressintäyteiseksi ajaksi. Tutkimusten mukaan tämä ahdistus on peräisin uusien asioiden ja

kokemusten sulattamisesta. Perinteinen suomalainen sananlasku ”kukaan ei ole seppä syntyessään” pätee myös työelämässä. Pahimmillaan uudessa työssä koetut ongelmat ja kielteiset tuntemukset saattavat aiheuttaa sen, että työntekijä lähtee organisaatiosta. Tämän estämiseksi on uusia työntekijöitä merkittävää opastaa talon tavoille sosiaalistumisen kautta.

Jonesin (1986, 272) mukaan vakiintuneet sosiaalistamisen käytännöt organisaatiossa lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitoutumista ja vähentävät työntekijöiden lähtemisaikeita. Jones (1986) kuvaa vakiintuneen sosiaalistamisen kuusiaskelmaiseksi prosessiksi. Prosessissa uudet työntekijät tulisi ”ryhmäistää” ja altistaa yhteisille kokemuksille (1) ja erottaa työsuhteen alussa heidät organisaation vakituisesta henkilöstöstä (2). Lisäksi organisaatiossa tulisi vakinaistaa käytännöt uuden roolin omaksumisen helpottamiseksi (3), ottaa käyttöön aikataulu, jonka mukaan roolin omaksumista tavoitellaan (4), osoittaa roolimalleja sosiaalistumisen avuksi (5) sekä vahvistaa uuden työntekijän identiteettiä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia (6). (Foote 2004, 966–967.)

Sosiaalistaminen on työntekijän kiinnittämistä organisaatioon tapahtumasarjassa, jossa yhteisön traditiot, ajattelumallit ja toiminnot siirretään uudelle työntekijälle. Sosiaalistumisella tarkoitetaan sekä työntekijän oppimista organisaation jäseneksi että työnantajan järjestämää ohjausta ja opetusta. Sosiaalistumisen prosessissa työnhakijasta tulee tulokas ja myöhemmin työyhteisön samanarvoinen jäsen. (Vihersalo 2001, 111.)

Salli ja Takatalo (2014, 20) esittelevät kulttuurisen yhteensopivuuden käsitteen. Tällä viitataan yhdenmukaisuuteen työntekijän ja organisaation normien ja arvojen välillä. Sosiaalistumisella voidaan edesauttaa kulttuurisen yhteensopivuuden löytymistä. Kristof-Brownin, Zimmermann & Johsonin (2005) meta-analyysin perusteella hyvästä kulttuurisesta yhteensopivuudesta seuraa korkeampaa työtyytyväisyyttä, vahvempaa samaistumista ja sitoutumista organisaatioon sekä parempaa työssä suoriutumista.

Työilmapiirin merkitystä, tämänhetkistä tilaa ja esimiehen toimia tämän edistämiseksi pohditaan tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia organisaation ja työyhteisön ilmapiiristä O'Reillyn ja Chatmanin (1986) teorian mukaisesti. O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 492–493) mukaan sitoutuminen kuvastaa psykologista sidettä yksilön ja organisaation välillä.

Siteen perustana voivat olla kolme eri tekijää:

- 1) mukautuminen, *compliance*. Yksilö mukautuu organisaation toimintaan toiminnasta seuraavien etujen tai palkkioiden vuoksi.
- 2) Samaistuminen, *identification*. Henkilö tuntee ylpeyttä kuullessaan tiettyyn yhteisöön ja kunnioittaa sen arvoja, allekirjoittamatta niitä välttämättä itse.
- 3) Sisäistäminen, *internalization*. Yksilö kokee organisaation arvot omakseen ja toteuttaa niitä omassa toiminnassaan.

Murtonen et al. (2008) korostavat tutkimustensa perusteella nykysuuntausta, jonka mukaan motivaatio syntyy ryhmissä työskentellessä ja edistää näin ollen työsuoritusta. Löydös perustuu tunteeseen johonkin ryhmään kuulumisesta, joka puolestaan vahvistaa yksilön minäkuvaa ja identiteettiä. Yhteenkuuluvuuden tunne motivoi työntekijöitä työskentelemään ryhmän, tai organisaation tavoitteiden mukaisesti, millä voi olla työsuoritusta edistävä vaikutus. (Van Knippenberg, 2000.) Yhteenkuuluvuuden tunne tai ryhmäidentiteetti rohkaisee työntekijää itseohjautuvaan työtapaan, mikä puolestaan vähentää ohjaavan ja valvovan johtamistavan tarvetta (Haslam et al. 2000). Tämä merkitsee lisääntyntä itsenäisyyttä ja hallinnan tunnetta työstä, jolla on koettu olevan työmotivaatiota edistävä vaikutus (mukaillen Oldham & Hackman 1976).

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 23) mukaan organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa ja uskottavaa, menestyvät työnantajina. Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 11) mukaan yrityksen menestyminen mitataan markkinoiden kilpailutilanteessa. Organisaation suorituskyvyn ulkoisia merkkejä ovat sen tuottaman liiketoiminnan tulos, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä yrityksen imago. Sisäisiä merkkejä ovat puolestaan organisaation kyky uudistua, muuttua ja oppia sekä työskentelyilmapiiri ja henkilökunnan työtyytyväisyys. Henkilökunnan rooli organisaation menestyksessä on näin ollen merkittävä. Uudet työsuhteet ja uudenlaisen työn aloittaminen tarjoavat Kupiaksen ja Peltosen (2009, 15) mukaan hyvät edellytykset onnistumiselle. Organisaation toiminta puolestaan perustuu sillä käytettävänä oleviin resursseihin (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 15).

Footen (2004, 963) mukaan erilaiset organisatoriset tekijät voivat heikentää sitoutumisen tasoa ja aikaansaada ennenaikaisia työsuhteen päättymisiä. Footen (2004) tutkimus on koskenut vuokratyöntekijöitä, mutta se voidaan rinnastaa myös muihin lyhytaikaisiin, määrä-aikaisiin työntekijöihin. Footen (2004, 963) mukaan muun muassa puutteellinen sosiaalistaminen,

epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, työntekijöiden työtä koskevan päätöksenteon rajaaminen työntekijöiden vaikutusvallan ulkopuolelle sekä alhaiset odotukset työsuhteen jatkumisesta tai vakinaistamisesta rajoittavat työmotivaatiota ja heikentävät sitoutumista organisaatioon aiheuttaen ennen aikaista työsuhteen lopettamista. Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 100) mukaan ihmiset valitsevat toimintojaan ja käyttäytymismallejaan niiden arvioitujen seuraamusten perusteella.

Kankaan (2003, 6–9) mukaan myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee työntekijää. Tällä on vaikutusta myös yrityskuvan muodostumiselle. Mielikuvaan vaikuttavat erityisesti yksilöiden kokemukset ja se, mitä he kuulevat toisiltaan. Myönteinen mielikuva muodostuu myös ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa: puheesta, ilmeistä, eleistä, äänensävyistä ja katsekontaktista. Motivaation näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää olisi saada luotua uudelle työntekijälle myönteinen vaikutelma organisaatiosta.

Sundvikin (2006, 12) mukaan työyhteisöä johtaessa suurimmat virheet tapahtuvat, mikäli tiimejä johdettaessa unohdetaan yksilöt. Työntekijän saama henkilökohtainen arvostus on Sundvikin (2006, 13) mukaan yksi vahvimista työtyytyväisyyden tekijöistä. Haasteena johtamiselle onkin löytää tasapaino koko työyhteisön, tiimin ja yksilön johtamisen välille (Sundvik 2006, 13). Työympäristöllä on yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja työn sisällön ohella merkitystä työmotivaatioon (Jakosuo 2005, 51).

Aira (2012, 52) kuvaa yksilöiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta vuorovaikutussuhteeksi. Organisaatiossa vuorovaikutussuhteita on esimerkiksi esimiesten ja alaisten sekä työtovereiden välisissä vertaissuhteissa. Aira (2012, 56-60) nostaa erityisesti luottamuksen vuorovaikutussuhteiden keskeiseksi rakennusaineeksi. Jotta yhteistyö toimisi eri osapuolien välillä, tulee osapuolten välillä löytyä keskinäinen luottamus. Luottamus rakentuu vuorovaikutusprosessissa, kun ihmisille kertyy toisistaan kokemuksia, joihin luottamus voi perustua.

Hyvän ilmapiirin luomistyössä tärkeimpiä osa-alueita on innostus ja sen levittäminen. Kyse on pitkälti mielentilasta ja asenteesta, joihin jokainen, niin esimies kuin alainenkin voi omalla toiminnallaan edistävästi tai heikentävästi vaikuttaa (Leskelä 2011, 43–45.) Hyvällä tiedottamisella voidaan vähentää harhaluuloja ja huhuja. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa palautteenantoon, mutta on ymmärrettävä myös palautteen merkitys ilmapiirin luomisessa. Positiivisella palautteella

pyritään luomaan myönteistä kuvaa ja kannustamaan muita hyviin suorituksiin, mutta työyhteisössä mahdollisesti esiintyvien erimielisyyksien tai muiden konfliktien takia muiden saama hyvä palaute voi ainakin hetkellisesti vaikuttaa yleisilmapiiriin myös negatiivisesti.

Jännitteet vuorovaikutuksessa ilmenevät Pitkäsen (2006, 47) mukaan osallistumisen ja kunnioituksen puutteena sekä luottamuspulana. Pitkänen (2006, 47) nostaa esille johdon vastuun ja kehoittaa tarkastelemaan sitä, kuinka johto toimii henkilöstön kanssa ja kuinka vuoropuhelu organisaatiossa toimii.

Latva-Kiskola (teoksessa Sundvik 2006, 43–44) jakaa vuorovaikutuksessa syntyvät ristiriitatilanteet karkeasti neljään osaan. Muutos- ja kriisitilanteissa muutos koetaan uhaksi, joka synnyttää epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. Tunteet saattavat nousta helposti pintaan kun epätietoisuus tulevastakin valtaa mielen. Yhteisöllinen stressi ja työuupumus kertoo kykyjen ja vaatimusten välisestä epätasapainosta koko organisaation tasolla. Tällöin ratkaisuja on tehtävä organisaation johdon tasolla tilanteen selättämiseksi.

Yksilölähtöiset ongelmat painottuvat tietyn tai tiettyjen yksilöiden jatkuvaan normeja rikkovaan käyttäytymiseen. Käyttäytyminen ei tällöin vastaa asetettuja odotuksia ja yksilön käytös heijastuu haittaavasti muiden työntekijöiden työskentelyyn ja yleisesti työyhteisön ilmapiiriin. Neljäntenä ryhmänä Latva-Kiskola (teoksessa Sundvik 2006, 44) kuvaa kärjistyneitä henkilö- tai yhteistyöristiriitoja, jotka hankaloittavat tiettyjen tiimien tai henkilöiden keskinäistä toimintaa. Tilanne koettelee tällöin työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota, ja työn laatu ja lopputulos kärsivät. Tällaiset tilanteet vaativat aktiivisia toimia esimiehen puolelta.

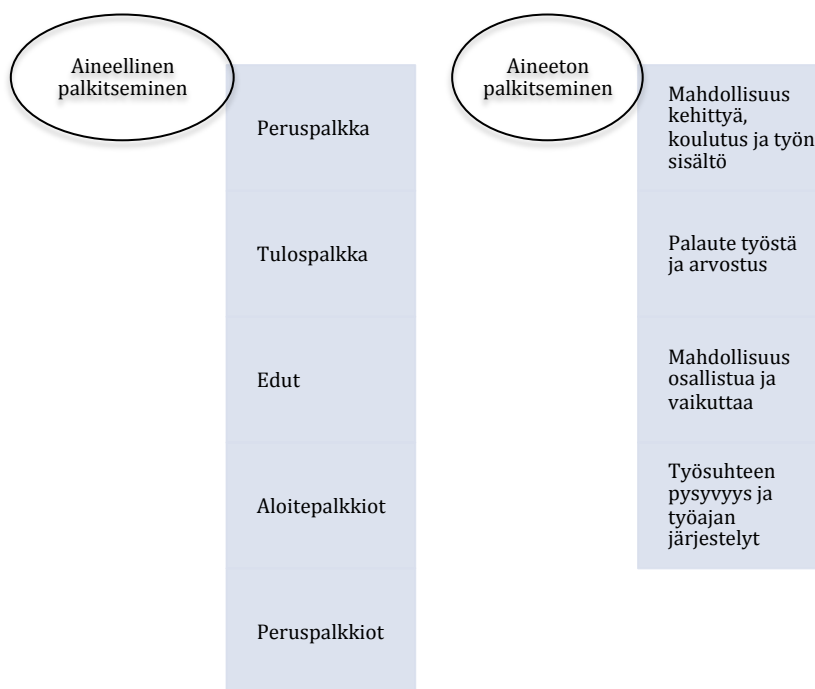
Virtasen ja Sinokin (2014, 29) mukaan mittarina sosiaaliselle hyvinvoinnille työyhteisössä voidaan pitää työpaikan henkistä ja sosiaalista ilmapiiriä. Työllä on merkitystä yksilön identiteettiin, itsetuntoon, statukseen ja habitukseen (Virtanen & Sinokki 2014, 21). Psykkinen hyvinvointi kiteytyy Otalan ja Ahosen mukaan yksilön oman osaamisen ja ammattitaidon arvostukseen ja toisaalta oman työn arvostukseen. Psykkiseen hyvinvointiin linkittyvät vahvasti luottamuksen kulttuuri ja organisaatiossa vallitsevat psykologiset sopimukset (Virtanen & Sinokki 2014, 29). Vesterisen (2006, 7) mukaan tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä.

Työtyytyväisyyttä Juuti (2006, 27) kuvaa yksilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Kyse on tunneperäisestä eli emotionaalisesta reaktiosta. Työtyytyväisyyteen ja

työmotivaatioon ja yhtä lailla sen puutteeseen vaikuttavat mm. työn sisältö, työmäärä, työyhteisön suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri.

3.3.3. Palaute ja palkitseminen motivointikeinoina

Henkilöstön palkitseminen kuuluu oleellisena osana henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja motivaation ylläpitämiseen (Kauhanen 2006, 105). Käsitteenä palkitseminen käsittää sekä taloudellisen (palkka, erilaiset edut) että aineettoman palkitsemisen (esimerkkinä sosiaaliset- ja urapalkkiot, kuten ylennykset). Martelan ja Jarenkon (2014, 47) mukaan palkitsemisen ensisijainen tehtävä on edesauttaa strategian toteutumista, sillä palkitsemalla strategiaa toteuttavasta toiminnasta vahvistetaan halutunlaista käyttäytymistä. Palkitseminen on tällöin johtamisväline, jonka tulisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2006; 105). Vartiainen, Hakosen ja Hulkon (1998, 39) määrittelemää palkitsemisen kokonaisuuskuvaa esittää kuvio 4.



Kuvio 4 Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998, 39).

Merkittävin palkitsemistavoista on palkka, jolla tarkoitetaan työstä maksettua korvausta. Palkka voidaan maksaa rahana tai luontoisetuna tai jonain muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa.

Palkan kannustavuus puolestaan perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita (Kauhanen 2006, 111).

Palkka maksetaan usein kyseisen työtehtävän, henkilön kokemus- ja osaamistaustan sekä alalla vallitsevan käytännön mukaisesti. Kuten maailmassa yleensä, myös organisaatioissa oikeudenmukaisuus on arvoista tärkeimpiä. Elovainion (teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 240) mukaan oikeudenmukaisuus vaikuttaa ihmisten fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, millä on vaikutuksensa työsuoritukseen. Oikeudenmukaisuus määrittelee niitä tapoja ja sääntöjä, joiden nojalla olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Oikeudenmukaisuudessa pyritään moraalisesti oikeaan toimintatapaan, jonka loukkaaminen vaikuttaa tunteisiimme.

Jos yksilö kokee, että esimiehellä on oma suosikkinsa tai että eri työntekijöillä on sama palkka erisuuruista työtehtävistä riippumatta, tuntuu se loukkaukselta. Siksi nimenomaan palkitsemiseen ja palkkaukseen liittyy oleellisesti kysymys oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden perusperiaatteita ovat muun muassa päätöksenteon puolueettomuus ja siihen liittyvien sääntöjen selkeys, samat periaatteet ja säännöt, jotka koskevat kaikkia ihmisiä sekä ihmisten oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan. Epäonnistumalla oikeudenmukaisuuden periaatteen noudattamisessa palkitsemista tai palkkoja koskien voi johtaa haitallisiin seurauksiin työyhteisössä.

Ulkoiset palkkiot luovat Decin (1971) mukaan haasteita sisäisen motivaation edistämiseksi ja pahimmassa tapauksessa ne jopa heikentävät työntekijän sisäistä motivaatiota. Ilmiötä kuvataan ylimääräytymisvaikutuksen teoriolla, jossa ihminen on taipuvainen muuttamaan kokemuksensa jo tehdystä toiminnasta toiminnan jälkeen saadun tiedon perusteella. Esimerkkinä tästä on tehdystä työstä saatu ulkoinen palkkio, jolloin yksilö voi ryhtyä ajattelemaan tehneensä työn vain tämän palkkion takia (Martela & Jarenko 2014, 47). Myös Hennessey (2000, 56) on havinnut palkitsemisen problematiikan tässä kontekstissa. Hennesseyn mukaan lupaus palkitsemisesta työtehtävän suorittamisen seurauksena voi heikentää tehtävän mielekkyyttä ja sisäisen motivaation kokemusta.

Epäsuora palkkaus, eli edut, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi, voivat olla osa palkkausjärjestelmää. Tällaisia etuja ovat muun muassa ravintoetu. Epäsuorassa palkkauksessa on myös haasteensa, sillä työnantajan voi olla vaikea hahmottaa työntekijöiden eduille kohdistuvaa arvostusta. (Kauhanen 2006, 115.)

Sias (2005, 375) nostaa esille tiedonkulun ja viestitinnän merkityksen organisaatioissa. Mä paremmin henkilöstöä on tiedotettu, sitä vähemmän esiintyy epätietoisuutta, henkilöstö on tyytyväisempää ja tietoisuus suorituskyvystä lisääntyy. (Brown & Mitchell 1993.) Palkitsemiseen nämä tekijät liittyvät siinä määrin, että palkitsemisen tulisi olla läpinäkyvää. Toisaalta, rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, ennen työsopimuksen sopimista selväksi tehdyt palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset voivat vähentää edellä mainittua ylimääräytymisteoriaa. Kun henkilöstössä on selkeä tieto esimerkiksi työtehtävän palkkatasosta, ei epätietoisuus ja sitä seuraava mahdollinen pettymys pääse vaikuttamaan työmotivaatioon merkitsevästi. Mikäli yksilö on jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tyytymätön palkkaukseen, johtaa tilanne todennäköisesti joko neuvotteluihin paremmasta palkasta tai kieltävään vastaukseen työtehtävään nähden. Näiden henkilöstöjohtamisessa mahdollisesti esiintyvien ristiriitojen vuoksi käsittelemme seuraavassa kappaleessa työmotivaatiota ja sen syntyä tarkemmin.

Kauhanen (2006, 55) mainitsee työsuunnittelun yhdeksi keskeiseksi keinoksi työntekijöiden motivoimiseen. Muita aineettomia palkitsemiskeinoja ovat muun muassa työuraan liittyvät tekijät, kuten työ sinänsä, yksilön itsensä kehittäminen ja joustavuus (Kauhanen 2006, 131–133). Vaikka tämän tutkimuksen keskiössä ovat työntekijät, joilla on määräaikainen sopimus, ei uramahdollisuuksien vaikutusta motivaatioon saa sivuuttaa. Luoma et al. (2004, 99) korostavat, että organisaation sitoutuminen ja sen osoittaminen työntekijään lyhytaikaisestikin vaikuttaa työntekijän motivaatioon antaa kaikki resurssinsa organisaation käyttöön. Lyhytaikaisen sitoutumisen taustalla voi olla ajatus väliaikaisesta ratkaisusta tai jonkin tietyn kokemuksen hankkiminen (Luoma et al. 2004, 99).

Sosiaalisilla palkkioilla Kauhanen (2006, 135) kuvaa statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta. Statussymboleita organisaatioissa voivat olla muun muassa toimennimikkeet sekä työvälineisiin, -pisteisiin tai muihin tekijöihin liittyvät erityisoikeudet ja edut. Julkista ja organisaation sisällä läpinäkyvästi tiedotettua tunnustusta tietyille henkilölle kohdennettuna Kauhanen (2006, 135) vertaa pientä palkankorotusta vastaavaksi.

Palkitsemisjärjestelmät yhdistettynä työn muotoiluun ja ihmisten johtamiseen muodostavat motivaatiojohtamisen kokonaisuuden (Leskelä 2001, 125). Motivaation perustana on osallistava, kannustava ja innostava johtamistapa. Motivaatiojohtamisen tulisi perustua kunkin yksilön motivaation rakennusaineisiin ja niiden huomioimiseen, avoimeen keskustelukulttuuriin ja eroavaisuuksien hyväksymiseen, luovuutta edistävän ilmapiirin rakentamiseen luottamusta

korostamalla sekä johtamistapaan, joka on yksilöä osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa. (Leskelä 2001, 125–126.)

Myös palaute voidaan lukea motivointikeinoksi. Tulokset ja tuloksiin sidottu positiivinen palaute ovat innostavuutta lisääviä tekijöitä työssä. Palautteella onkin keskeinen merkitys sisäistä motivaatiota edistävänä tekijänä, koska sillä vaikutetaan kokemuksiin ja niistä syntyneisiin tunteisiin. (Luoma et al. 2004, 80.)

3.3.4. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty motivaation ja motivointikeinojen käsitteitä taustateorioiden tukemana. Käsitteet kuvaavat ilmiötä, joille on ominaista subjektiivisuus. Motivaatio nähdään ilmiönä, johon vaikuttavat yksilön sisäiset tarpeet sekä ulkoiset tekijät, joilla sisäisiä tarpeita pyritään tyydyttämään. Motivaation tunneperäisyys kiinnostaa tutkijaa erityisesti siitä syystä, että tutkimuksessa tarkastellaan motivointikeinoja ja niiden vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta. Toisin sanoen kyse on siitä, miten eri motivointikeinot koetaan ja millaisia tuntemuksia ne aiheuttavat työntekijöissä. Taustateorioiden tarkoitus on ankkuroida vallitseva käsitys tutkittavasta ilmiöstä sitä todentaviin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa aineistosta esiin nousevia tekijöitä verrataan teorian pohjalta syntyneeseen käsitykseen motivaatiosta ja motivointikeinoista. Mielenkiinnon kohteena on se, voidaanko teorian pohjalta syntyneitä käytäntöjä hyödyntää myös tämän tutkimuksen kontekstissa vai luoko tutkimusasetelma joitakin rajoitteita motivaation johtamiselle.

Eri motivaatiotekijöitä ja niillä vaikuttamisen keinoja on etsitty Milesin (1974) mallin mukaan yksilön persoonallisuudesta ja asenteista, työstä itsestään sekä työympäristöstä. Motivaatioteoriat jaetaan sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin ja ne selittävät yksilöiden motivaatiota.

Sisältöteorioihin lukeutuvat tarveteoriat perustelevat ihmisten käyttäytymistä ja motivoitumista luonnollisilla tarpeilla. Ihminen pyrkii käyttäytymisellään tasapainoon tarpeidensa kanssa. Työnteon näkökulmasta työ nähdään keinona fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten tarpeiden (Maslow 1943) tyydyttämisenä. Toisaalta tarkastellaan sitä, mitkä sisällölliset tekijät motivoivat työntekijää hyvään työsuoritukseen. Sisältötekijät on jaettu tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin, jotka esiteltiin Herzbergin kaksifaktoriaateorian ohella. Tyytyväisyyttä

lisäävät työn motivaatiotekijät, kuten koettu vastuu ja kehittymisen mahdollisuus. Tyytymättömyys juontaa juurensa täyttymättömistä hygieniatekijöistä, joita edustavat fyysisen työympäristön tekijät, kuten negatiivinen asennoituminen ja huonot vuorovaikutussuhteet.

Prosessiteoriat perustuvat yksilön päätöksentekoon ja tämän päätöksenteon taustalla toimivaan analyttiseen pohdintaan. Luvussa käsiteltiin odotusarvoteoriaa, oikeudenmukaisuusteoriaa sekä päämääräteoriaa. Teorioille on yhteistä yksilön käsitys oman toimintansa vaikutuksista työtehtävän suorittamiseen sidottuun seuraukseen ja teorioissa todellisuus nähdään sosiaalisesti konstruoituna. Motivaatioteoriat ottavat huomioon sosiaalisen ympäristön vaikutuksen, mutta ne eivät anna kovin konkreettisia esimerkkejä motivaation johtamiselle.

Motivaation johtamista ja johtamisen apuna käytettäviä motivointikeinoja koskevassa luvussa todettiin, että motivaatioon voidaan vaikuttamalla yksilöön, työn sisältöön ja työympäristöön. Työympäristön ja yksilön itsensä kannalta keskeisiä motivointikeinoja ovat työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ja yksilön tukeminen. Työhön kohdistuvista tekijöistä painotettiin perehdyttämisen tärkeyttä. Oldhamin ja Hackmanin job characteristic -teorian mukaan vaikuttamalla työn viiteen ominaisuuteen, työn vaatimiin taitovariaatioihin, työn identiteettiin, työn merkittävyyteen, autonomiaan sekä palautteeseen, voidaan vaikuttaa merkittävästi yksilön motivaatioon. Teorian mukaan motivoiva työ lisää työtyytyväisyyttä, parantaa työsuorituksen laatua ja vähentää sairaspöissaoloja ja lähtemisaikeita organisaatiosta. Oldhamin ja Hackmanin teoria on valittu tutkimuksen tueksi siitä syystä, että se tarjoaa selkeitä ratkaisuja, joihin organisaation toimintaa ja työn organisointia on helppo sesonkityöntekijöiden näkemysten perusteella verrata. Malli ei kuitenkaan ota huomioon työympäristön ja sen sosiaalisten tekijöiden vaikutusta, johon puolestaan Torringtonin et al. (2005) malli työmotivaatiosta ottaa kantaa.

4. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

4.1. Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on pörssinoteerattu yhtiö ja markkinoidensa johtava tuotemerkki omalla alallaan. Yhtiö tarjoaa muun muassa matkustuspalveluita, virkistystä ja rahtipalveluita seitsemällä eri aluksella. Vuonna 2013 yhtiön palveluita käytti yli 6,5 miljoonaa matkustajaa ja sen liikevaihto oli yli 500 miljoonaa euroa. Vakituista henkilökuntaa on noin 3050.

Organisaatio on jo usean vuoden ajan käyttänyt lisätyövoimaa, jota on hankittu vuosittaisilla sesonkityöntekijöiden rekrytoinneilla. Lisäksi organisaatiolla on käytössään sisäinen, verkkoportaalissa toimiva lisätyövoimapankki. Organisaation HR-osasto koordinoi toimipaikkojen lisätyövoiman tarvetta ja rekrytoi järjestelmän merkintöjen perusteella tarvittavaa lisätyövoimaa.

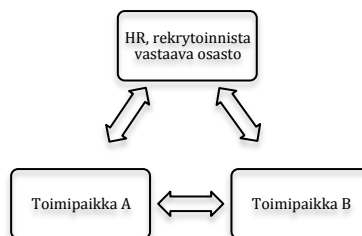
Vuonna 2014 organisaatio teki ratkaisun, jonka mukaan se otti normaalin sesonkityöntekijöiden rekrytoinnin ohelle toisen rekrytoinnin, jolla hankittiin sesonkityöntekijöitä organisaatiomuutoksesta johtuvaan lisääntyneeseen henkilöstötarpeeseen kahteen eri toimipisteeseen. Organisaatio rekrytoi normaalisti työvoimaa vain yhteen toimipaikkaan kerrallaan. Lisätyövoima palkattiin alle kolmen kuukauden määräaikaisella sopimuksella päivävuoroihin, kun organisaation vakituinen sekä normaalin liiketoiminnan vuoroihin rekrytoitu lisähenkilökunta tekee töitä 1:1 -jaksotuksen mukaisesti noin viikon pituisissa vuoroissa, ollessaan sen jälkeen työpäiviä vastaavan ajanjakson vapaalla.

Organisaation missiona on olla imagoltaan kiinnostava työpaikka ja huolehtia henkilöstöstään samalla, kun se pyrkii menestymään ailahtelevilla markkinoilla. Yrityksen strategiadokumentti tähdentää pyrkimystä henkilöstön kouluttamiseen ja *motivointiin*. Yrityksen arvoiksi nostetaan muun muassa tiimityö, *teamwork*, joka kuvaa pyrkimystä yhteistyöhön ja yhdessä työskentelemiseen motivoivilla johtamistavoilla.

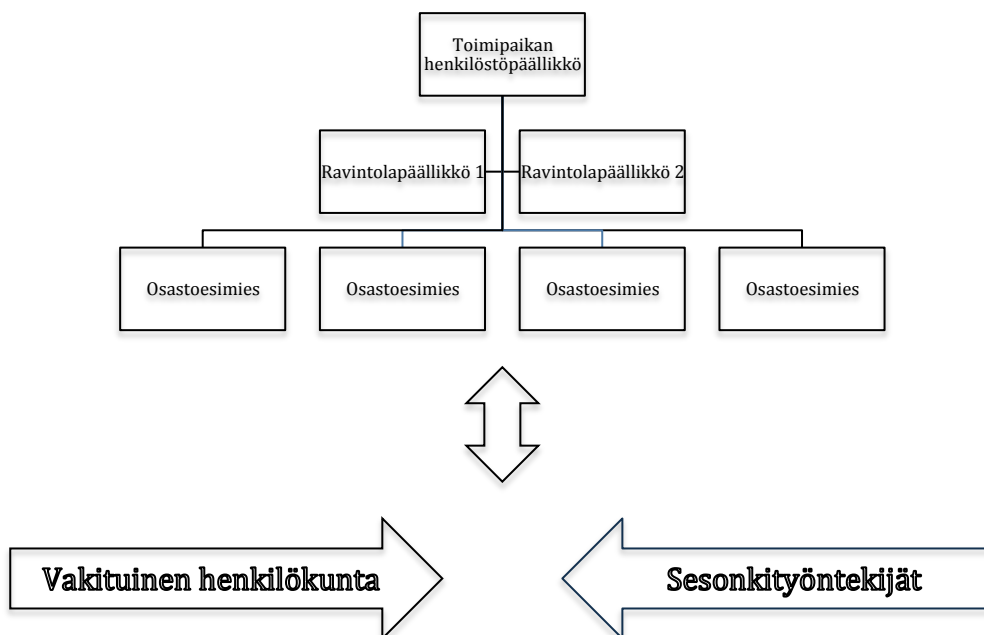
Organisaatiota kohdannut muutos kosketi lähinnä HR-osastoa ja organisaation kahta eri toimipistettä. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaisesti organisaation kahdella aluksella vuoropäivin toimineeseen sesonkityöntekijöiden ryhmään. Nämä toimijat on esitelty kuviossa 5. Työntekijöiden

esimiehinä aluksilla toimivat kunkin osaston päälliköt ja alaosastojen vastaavat. Organisaation toimipaikkakohtaista rakennetta sesonkityöntekijöiden näkökulmasta kuvaa kuvio 6. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi kahdeksan sesonkityöntekijää. Työsopimukset asetettiin toistaiseksi voimassaolevina ajalle 12.6–31.8.2014 tai 16.6–31.8.2014.

Strategian mukaan organisaatiolla on pyrkimys henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen ja motivointiin. Yrityksen arvoiksi nostetaan mm. *teamwork*, joka kuvaa pyrkimystä yhteistyöhön ja yhdessä työskentelemiseen johtamistavoilla, joiden avulla motivoidaan, kommunikoidaan, jaetaan vastuuta ja delegoidaan tehtäviä sekä ylläpidetään palautejärjestelmää. Peilaten edellisessä kappaleessa käsiteltyyn Oldhamin ja Hackmanin malliin työn sisällön vaikutuksesta mm. työmotivaatioon voidaan todeta, että ainakin strategiadokumentin perusteella organisaatiossa ollaan johtamisen kannalta oikeilla jäljillä.



Kuvio 5 Kohdeorganisaation toimijoiden keskeiset vuorovaikutussuhteet.



Kuvio 6 Toimipaikkakohtainen rakenne.

4.2. Aineiston keruu

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on aineistolla ja sen keruulla huomattava merkitys. Suurennuslasin alla aineistoa tarkastellessa on kysymys, voiko käytetyn aineiston avulla vastata asetettuun tutkimusongelmaan ja sen kysymyksiin. Tutkimusmenetelmän valintaa ovat ohjanneet ensisijaisesti tutkimuskysymykset. Näihin kysymyksiin on pyritty löytämään vastauksia haastattelumenetelmällä.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation valintaan vaikutti suuresti tutkijan oma, aikaisempi työkokemus organisaatiossa ja sitä kautta herännyt mahdollisuus organisaation toiminnan tarkasteluun. Organisaation johdon myönteisyys organisaation toiminnan kehittämiseen ja tutkijan tutkimustyön edistämiseen aikaansaivat lopulta kohderganisaation valinnan.

Työntekijöiden valinta perustui vapaaehtoisuuteen. Kokonaisuudessaan kesäsesongille 2014 rekrytoiduista henkilöistä valikoitui lopulta kahdeksan (8) haastateltavaa. Työntekijöiltä tiedusteltiin sähköisesti halukkuutta osallistua tutkimukseen. Yhteisesti lähetetty saatekirje sisälsi lyhyen kuvailun tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista., ja myönteisesti saatekirjeeseen vastanneet valikoituivat lopulta haastateltaviksi. Saatekirjeen lähettämisestä laskien ensimmäinen haastattelu toteutettiin viikkoa myöhemmin ja viimeinen, kahdeksas haastattelu 26 päivää myöhemmin.

Ensimmäisen, yhteisen yhteydenoton jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin haastattelupäivistä. Näistä päivistä laskien kaikki haastattelut saatiin suoritettua viikon sisällä sopimushetkestä. Tämä vahvistaa sen, että aikataulu- ja paikkakuntahaasteista riippumatta haastateltavat toimivat korkealla motivaatiolla ja todella halusivat osallistua tutkimukseen.

Haastattelut suoritettiin lokakuun 2014 aikana rauhallisissa kahvilamiljöissä ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ennalta määriteltylä haastattelurunkoa noudattaen. Jo ensimmäisten haastatteluiden aikana huomattiin, että haastateltavien vastauksista nousi teemoja tarkentavia kysymyksiä, joita hyödynnettiin myöhemmissä haastatteluissa. Haastattelut tuottivat runsaan, lähes satasivuisen aineiston.

Haastattelussa on aineistonkeruumenetelmänä niin hyvät kuin huonot puolensakin. Haastattelutilanne on usein jännittävä sekä haastattelijalle että haastateltavalle, mikä tuo oman

osuutensa lopputulokseen. Haastattelijan tulee joustavalla ja tilanteenmukaisella toimintatavalla edistää haastattelun ja sitä kautta tärkeän tutkimusaineiston keräämistä, mutta pysyttävä omassa roolissaan ja pyrittävä objektiiviseen haastattelutapaan. Haastattelun etuna nähdään nimenomaan joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Se, että haastattelija pysyy roolissaan kuin suutari lestissään ei riitä, mikäli haastateltava itse pyrkii esimerkiksi sosiaalisesti hyväksyttäviin vastauksiin haastattelun aikana, joilla on luonnollisesti vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelut ovat myös aikaavieviä, sillä huomioon tulee ottaa haastateltavien valinta, haastatteluista sopiminen, itse haastatteluiden toteutus ja työläänä tutkimusvaiheena haastatteluiden purkaminen. Haastattelussa, kuten muissakin tiedonhankintamenetelmissä pyrkimys on saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa.

Tutkija on hyödyntänyt tutkimuksessa myös osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan aineistonkeruutapaa, jossa tutkija on tavalla tai toisella osallistunut työyhteisön toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 99-100). Tutkimuksen tukena on myös käytetty organisaation viikottaisia palaveriraportteja ja strategiadokumenttia.

4.3. Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Laineen (teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92) mukaan perustavanlaatuiseen aineiston analyysiin kuuluu tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden kartoittaminen ja rajaaminen aineistoista, aineiston litteroiminen, litteroinnin perusteella tehtävä teemoittelu ja tyypittely sekä yhteenvedon tekeminen.

Teemoittelussa keskitytään siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu ja sen perusmerkitys on pilkkoa ja ryhmitellä laadullisesta aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän seurauksena voidaan eri teemojen esiintymistä aineistossa verrata keskenään. Teemahaastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä helpottaa myös teemoittelun prosessia, sillä haastattelujen teemat

jäsentävät jo itsessään aineistoa. Teemoittelun jälkeen teemoja jaetaan yhä pienempiin partikkeleihin tyypittelyn avulla. Tiettyjen teemojen sisältö jaetaan näkemyksille yhteisistä ominaisuuksista, joista muodostetaan tyyppiesimerkki. Keskeistä teemoittelun ja tyypittelyn raameissa on kysymys siitä, haetaanko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Laine 2009, teoksessa Tuomi & Sarajärvi, 91–92.)

Yleisesti laadullisessa analyysissä erotetaan usein induktiivinen ja deduktiivinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Kyse on päättelylogiikoista, joista ensimmäinen pyrkii tekemään yleistyksiä yksittäisestä yleiseen ja jälkimmäinen yleisestä yksittäiseen. Kolmantena johtavana logiikkana on abduktiivinen päättely, jossa havaintojen tekoon ja sitä myötä teorian muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti havaintojen takana vaikuttava tausta-ajatus Tätä tutkimusta ja sen analyysiä ohjaa kuitenkin vahvasti teoria, jolloin voidaan puhua teoriaohjaavasta analyysistä. Analyysiyksiköt valitaan aineistoista, mutta valintaa ja sitä myötä johtopäätöksiä ohjaa käytetyt teoriat. Teorian ohjatessa aineiston analyysiä on tunnistettava aikaisemman tiedon vaikutus, mutta ymmärrettävä, että aikaisemman tiedon ei ole tarkoitus olla teoriaa testaavaa, vaan ennemminkin uusia ajatuksia avaava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Sisällönanalyysin kokonaismerkitys on järjestää kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten, eli etsiä tekstistä merkityksiä, joista johdetaan loppulliset johtopäätökset eli tutkimuksen tulokset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104). Aineiston analyysissä on noudatettu mukaillen seuraavanlaista, Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) esittelemää mallia:

- 1) teemahaastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta, so. litterointi
- 2) litteroitujen haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen
- 3) pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaus
- 4) pelkistettyjen ilmausten listaaminen
- 5) samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
- 6) pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
- 7) alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
- 8) yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen.

Pelkistämisessä eli redusoinnissa on kyse informaation tiivistämisestä ja pilkkomisesta osiin. Aineiston ryhmittelyssä puolestaan pelkistetyt alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti, jolloin voidaan erotella samankaltaisia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–98) mukaan sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. Erot muodostuvat teorian roolista osana aineiston hankintaa, analyysia ja raportointia. Tähän tutkimukseen on valikoitunut teoriaohjaava analyysi, joka toimii empiirisen aineiston tulkitsemisen apuvälineenä. Aineiston luokittelussa ala- ja lopulta yläluokkiin on käytetty apuna tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa ei haluttu teorian ohjata liikaa, vaan annettiin aineiston puhua ja nostaa asianmukaisia tekijöitä esille.

Aineistosta etsittiin analyysiyksiköitä käyttäen apuna aikaisempien teorioiden tuomaa tietopohjaa. Verrattaessa analyysia teoriaosuudessa esiteltyihin teemoihin on helppo huomata teemojen yhtenäisyys, mutta tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoitus luoda uutta näkökulmaa aiheeseen eikä niinkään todentaa olemassa olevaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen analyysiosiossa on pyritty teorian, tulosten ja pohdinnan vuorovaikutukseen. Haasteltujen suorat lainaukset on analyysiosassa sisennetty ja merkitty *kursiivilla*. Vastaajien tunnustetietona käytetään koodia V+haastattelun numero, esimerkiksi ensimmäinen haastateltava on koodattu nimelle V1. Haastateltujen ikä sekä sukupuoli ovat haastattelijan tiedossa, mutta niitä ei julkisteta haastateltavien anonymiteetin ja sitä kautta tutkimusetiikan turvaamiseksi.

Osassa lainauksia on käytetty kirjoittajan lisäämiä tukisanoja hakasuluissa. Näiden tukisanojen tarkoitus on antaa parempi kuva valituista lainauksista liittäen ne keskusteluaiheen kontekstiin, mikäli aihe ei itsessään lainauksessa tule esille.

4.4. Tutkimuksen arviointi

Tutkimus etenee taustateorioiden värittämästä teoreettisesta viitekehyksestä empiriaan eli aineiston hankintaan haastattelumenetelmällä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan motivointia osana henkilöstöjohtamista ja näiden toimien vaikutusta sesonkityöntekijöiden työmotivaatioon.

Haastattelussa, kuten muissakin tiedonhankintamenetelmissä pyrkimys on saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Haastatteleamalla on saatu runsaan, lähes satasivuisen aineiston turvin selville haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä työmotivaatiosta ja motivointikeinoista. Kahdeksan teemahaastattelua riitti tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisen

aineiston rakentumiseksi. Tutkimuksen teossa pyrittiin eettiseen tutkimustapaan. Haastateltavilta työntekijöiltä pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja haastatteluista kertynyttä aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja niiden perusteluja. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi kiteytyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Luotettavuuteen sisältyy se laadullisen tutkimuksen lähtökohta, jossa tutkijan rooli nähdään avoimena subjektiviteettina. Luotettavuuden kriteeri on näin ollen tutkija itse, jolloin arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin.

Luotettavuus nähdään tutkimusympäristössä validiteettina, jolla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Toisaalta validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimuksessa on pyritty valitsemaan ilmiöön sopivat käsitteet ja taustateoriat. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu taustateorioiden valossa.

Reliabiliteetin käsite liittyy puolestaan aineiston tulkinnan ristiriidattomuuteen ja toistettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 211–215). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvää tieteellistä tutkimustapaa noudattaen. Tutkimuksessa tulee täten noudattaa muun muassa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa.

Motivaatiota tutkittaessa on ymmärrettävä, että kyse on hyvin henkilökohtaisesta kokemuksesta, ja se on usein aikaan ja paikkaan sidottua. Varsin subjektiivisen näkökulmansa vuoksi motivaatiota on myös haastavaa mitata. Tämän vuoksi tutkimus ei täysin pysty vastaamaan reliabiliteetin vaatimukseen, sillä vaikka tutkimus suoritettaisiin uudestaan samassa kohdeorganisaatiossa samoille henkilöille, voi vastauksissa esiintyä huomattavaa eriäväisyyttä aikaisempaan tutkimukseen nähden ajan ja kokemusten karttumisen vuoksi. Tutkimuksen tuloksilla ei ole laaja yleistämisen mahdollisuutta, mutta saavutetut tulokset ovat hyödyllisiä ohjenuoria samassa ympäristössä hyödynnettäessä. Tulosten uskottavuutta on pyritty edistämään käyttämällä analyysissa aineistosta poimittuja alkuperäisiä lainauksia. Lukijalle pyritään selventämään aineiston ja sen tulkinnan taustaa käyttämällä edellä mainittuja lainauksia.

Haastatteluissa on pyritty avoimuuteen ja keskustelunomaiseen ilmapiiriin. Tätä on helpottanut se seikka, että vastaajat ja tutkija ovat tunteneet toisensa entuudestaan. Toisaalta tämä on haastanut erityisesti tutkijaa pitäytymään tarkasti tutkittavassa aiheessa. Haastatteluissa on noudatettu samaa teemahaastattelurunkoa. Haastattelut on nauhoitettu nauhureilla litterointia ja jälkityöskentelyä varten. Analyysissä on pyritty kiinnittämään huomiota toistuvasti esiintyviin teemoihin mutta myös huomioimaan mahdolliset poikkeukset.

Tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluu avoimuus. Vastaparina tälle toimii kuitenkin luottamuksellisuus tutkimuskohdetta ja organisaatiota kohtaan. Tämän tutkimuksen avoimuus ei ole edellyttänyt kohdeorganisaation tai haastateltavien tunnistamista. Tutkimuksen tuloksia on verrattu useaan eri taustateoriaan mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan ja moniulotteisen keskustelun aikaansaamiseksi.

5. AINEISTON ANALYYSI

Tutkimuksen aineiston analyysin seurauksena on käydä läpi haastatteluaineistosta esille nousseita tekijöitä sekä tulkita saatuja tuloksia suhteessa aikaisemmin esitettyihin motivaatioteorioihin vertailun avulla. Tulosten käsittelyn yhteyteen on nostettu suoria lainauksia sesonkityöntekijöiden haastatteluista tulosten luotettavuuden ja tulkittavuuden parantamiseksi.

Sesonkityöntekijöiden haastatteluiden perusteella keskeisimmät vastaajien työmotivaatiota edistäneet tekijät rajautuivat neljään teemaan, joita ovat motivoiva työympäristö, mielekäs työ, palaute sekä palkkiot. Pääteemojen alle lukeutuvia alakäsitteitä kuvataan taulukossa 3.

Motivoiva työympäristö	Mielekäs työ	Palaute	Palkkiot
Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön tuki	Työn monipuolisuus ja merkitys	Positiivinen palaute	Rahalliset palkkiot
Arvostus ja luottamus	Autonomia ja päätösvalta	Rakentava kritiikki	
Yksilöllinen kohtaaminen ja huolehtiminen	Osaaminen ja onnistumisten mahdollistaminen		
Avoin ilmapiiri	Tiimeissä työskentely		

Taulukko 3 Keskeiset motivaatiota selittävät tekijät vastaajien mukaan.

Tutkimukset johtopäätöksissä tarkastellaan motivointikeinojen käyttöä ja niiden vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja työsuorituksiin. Ennen varsinaista motivointikeinojen avaamista käsitellään vastaajien käsityksiä työstä, siihen liittyvistä odotuksista ja motivaatiosta yleisesti.

5.1. Sesonkityöntekijöiden näkemys motivaatiosta ja odotuksista työn suhteen

”Ilman motivaatiota ei voi päästä hyvään suoritukseen. Motivaatio on sitä, että tekee jotakin intohimoisesti.” (V5)

Motivaatio on yhden vastaajan mukaan elinehto hyvään työsuoritukseen. Vastaajien mukaan työ on merkittävä osa heidän elämänsä ja sillä on vaikutusta heidän identiteetteihinsä, mikä osaltaan vastaa tutkimuksen teoriaosuudessa todettua kuvaa työn merkityksestä yksilölle. Koska motivaatio vaikuttaa työntekoon, ja työnteolla on merkitystä yksilön identiteetin kannalta, voidaan motivaatiota työssä pitää tärkeänä tekijänä. Työntekijä luo kuvaa itsestään osittain myös organisaation kautta ja organisaation arvot voivat edistää yksilön identiteetin vahvistumista. Vastaajat ovat nostaneet muun muassa seuraavia tekijöitä esille kysyttäessä sitä, mitä työ heille merkitsee:

”Työ, elämää tavallaan, kun kuitenkin vietät siellä suurimman osan ajastasi.” (V4)

”Jaa-a, minulle työ tarkoittaa useita eri asioita, osittain rahan saamista ja itsensä elättämistä mutta sitten se on myös osa identiteettiä, aika pitkälti niin että olen sitä mitä teen.” (V8)

Työ merkitsee vastaajille toimeentuloa, sosiaalisia suhteita sekä omaa osaamispääomaa ja identiteettiä vahvistavia kokemuksia. Kahnin ja Wienerin (teoksessa Antila 2006, 11) teoriaa mukaillen työ on vastaajien toimesta nähty perustoimeentulon välineenä, ammattina ja toisaalta itsensä toteuttamisen keinona. Esille tulleet seikat tukevat Maslown tarveteoriaa osana motivaation syntymistä. Vastaukset osoittivat, että vaikka vastaajilla oli samaan aikaan useita eri tasoisia tarpeita, on niiden vaikutus motivaatioon vaihteleva. Toisaalta, vaikka alemman tasoiset tarpeet, kuten turvallisuus eivät olleet täysin tyydyttyneitä, pystyttiin työntekijän motivaatioon vaikuttamaan kohdistalla toimet ylemmän tason tarpeisiin. Maslown teoriaa voidaan tämän tutkimuksen valossa kritisoida liian yksikantaiseksi.

Työnhakua ovat ohjanneet koettu kesätyön tarve. Kukaan vastaajista ei aikonut haastatteluiden perusteella jäädä alalle, joten vastauksissa korostui myöhempi, erilaisten työkokemusten siivittämänä tavoiteltava oman alan vakituinen työpaikka yhtenä motivaatiotekijänä. Asennetta ja

motivaatioa sesonkityön aikana nähtiin edistävän se seikka, että vastaajat halusivat tulla nähdyiksi hyvinä ja ahkerina työntekijöinä.

Kun kysymyksen asettelua vaihdettiin siihen suuntaan, mikä työssä on tärkeää ja mitkä tekijät ohjasivat vastaajien työnhakua kohdeorganisaation osalta, nousee esille jälleen uusia tekijöitä. Alla olevat sitaattit kuvastavat hyvin eri tekijöitä, jotka motivoivan työympäristö, mielekkään työ, palautteen ja palkkioiden ohella vaikuttavat motivaatioon.

”Kyllähän sen ties tietysti et se on Suomen lipun alla ainakin tää [toimipaikka], mut ehkä mulla enemmän innosti se et ollaan laivan päällä töissä.” (V1)

”Tavallaan jos lähtee siitä työnhakuprosessista ni se työnkuvaus jos se vaikuttaa tarpeeks kiinnostavalta et onks se oman tyylinen ja sellainen mitä sä ite siinä haet, ja tavallaan sit haastattelutilanteessa, et millaisen kuvan sä siitä paikasta saat.” (V3)

”Työympäristö, se on erittäin tärkeä syy, ja työ sitten myös. Sanoisin et työympäristö on se avain, ja pikku mahdollisuus tottakai myös se raha, mahdollisuus luoda uusia suhteita.” (V2)

Kohdeorganisaatio nähtiin kotimaisena työnantajana, mikä lisäsi sen houkuttelevuutta. Kotimaisuuden voidaan nähdä identifioivan työntekijää niin, että tämä haluaa edustaa suomalaisuutta ja niitä mielikuvia mitä suomalaisuus työntekijässä itsessään herättää. Sekä organisaation arvot, että mielikuva organisaatiosta kyseisten arvojen toteuttajana ohjaavat toisaalta työnhakua työnhakijoiden kesken, mutta vaikuttaa myös organisaation valintoihin rekrytoinnissa.

Organisaatio on työnhakuvaiheessa nähty houkuttelevana työnantajana, mikä on johtanut työnhakuun kyseiseen organisaatioon. Pääosa vastaajista kertoi kuulleensa organisaatiosta lähipiirinsä, joko perheen tai ystävien kautta. Organisaation maine, ja erityisesti vastaajien lähipiirin keskuudessa vallinnut myönteinen kuva organisaatiosta on rohkaissut haastateltuja hakeutumaan töihin kohdeorganisaatioon. Positiivisena koetun organisaatiokuvan lisäksi organisaation tarjoamat työtehtävät ovat motivoineet vastaajia työnhakuun. Vastaajien mukaan työn tulisi olla jotain, jonka kautta ihminen voi toteuttaa itseään, ja jota ihminen haluaa tehdä. Myös työssä kehittyminen ja mahdollisuudet kiteytyvät työn merkitykseen haastateltujen vastauksien perusteella.

”Oon kuullut että laivalla tienaa hyvin.” (V3)

”Vähän jotain uutta ja sit ihan se et tarvii töitä.” (V4)

Yksi vastauksista kiteytti kaikkien vastanneiden kesken yhteneväisen näkemyksen, jonka mukaan organisaatio nähtiin houkuttelevana ja taloudellisesti kannattavana työpaikkana työnhakuvaiheessa. Ulkoisista tekijöistä raha sekä ”pakko” ohjasivat työn hakua. Kesäkauden kestäväää määrä-aikaista työsopimusta pidettiin vastaajien keskuudessa sopivaksi jaksoksi, opintojen ynnä muiden tapahtumien jatkuessa syksyllä.

Ulkoiset tekijät ovat olleet keskeinen motivaatiotekijä osana työn hakua, mutta vastaajat ovat nostaneet esille odotuksia koskien työympäristöä ja työn sisällöllisiä ominaisuuksia. Näitä tekijöitä tarkastellaan seuraavissa luvuissa.

5.2. Motivoiva työympäristö

Keskeisiksi motivoivan työympäristön ominaisuuksiksi koettiin yhteenkuuluvuus ja työyhteisön tuki, arvostus ja luottamus, yksilöllinen kohtaaminen ja huolehtiminen sekä avoin ilmapiiri.

5.2.1. Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön tuki

Vastaajat ovat nostaneet esille motivoivan työympäristön vaikutuksen motivaatioon. Motivoivan työympäristön on koettu tyydyttävän yksilöiden turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja keskinäisen arvostuksen tarpeita. Toisaalta keskinäinen arvostus ja vuorovaikutus ovat olleet keskeisiä tekijöitä työntekijöiden työidentiteetin muodostumisen kannalta.

Työympäristöön litittyvät motivaatiotekijät ovat sosiaalisia ja fyysisiä tekijöitä. Sosiaalisista tekijöistä ovat korostuneet erityisesti johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. Fyysiset tekijät painottuvat työolosuhteisiin ja työntekijöistä huolehtimiseen työterveydenhuollon ja ravitsemuspalveluiden kautta.

Työnhakijoille on työhaastatteluissa painotettu toimenkuvan ja kiireisen kesäsesongin luomia haasteita, mutta toisaalta luotu kuvaa yhteen hiileen puhaltavasta henkilökunnasta. Tämä on luonut odotuksia työilmapiiristä ja ryhmähengestä.

Van Knippenbergin (2000, 358) mukaan sosiaalisen identiteetin käsitteen näkökulmasta katsoen johonkin ryhmään kuulumisen vahvistaa yksilön minäkuvaa. Sosiaalisella identiteetillä kirjoittaja kuvaa sitä osaa yksilön minäkuvasta, jossa tietoisuus ryhmään kuulumisesta yhdistyy yksilön omaan kokemukseen ryhmään kuulumisen arvosta ja emotionaalisesta merkityksestä. Sosiaalinen identiteetti ohjaa yksilöä toimimaan ryhmän arvojen mukaisesti. Käsiteltäessä työyhteisön ja vuorovaikutuksen vaikutusta työmotivaatioon ja työn tekemiseen yleensä nousivat seuraavat asiat vahvasti esille:

”Se tunne et kuuluu johonkin ryhmään.” (V1)

”Mut ehkä siinä vähän sitten musta tuntuu, että kyllähän me oltiin kesätyöläisiä ja me saatiin kesätyöläisen kohtelu et se oli pettymys tietysti ainaku sä oot kesätyöläinen ni sä oot vähän niinku toisen luokan työläinen”. (V6)

”Ei ainakaan ei meillä kyllä ollut sillä tavalla että firma olis antanu työntekijöille jotain yhteistä ohjelmaa tai jotain joka ois voinu jopa parantaa ilmapiiriä.” (V2)

”Tietysti sitä toivois et ois meitä kesätyöläisiä enemmän ihan sen takia et se tuntuu helpommalta työskenneltä siinä sitte ja riippuu ja kun sä jouduit yksin niiden vakkareiden sekaan, se on eri asia ku sä tunnet kaikki, meil oli se vaikee ku oli kaks laivaa ni sinne ei pystyny muodostumaan sellasta työyhteisö.” (V6)

”He [työntekijät] haluavat näyttää että olen vanhempi kuin sinä tai että olen vanhempi kuin siksi ja siksi olen korkeammassa asemassa kuin sinä.” (V7)

Organisaatioissa yksilö voi kokea kuuluvansa useaan eri ryhmään. Voidaan puhua koko organisaation tasosta, ”me tässä yrityksessä pyrimme...”, osastojen tasosta ”me ravintolaosastoilla pyrimme...” tai pienempien ryhmien tasolla ”me kahvilassa pyrimme...”. Yksilön kokemus kuhunkin eri tason ryhmään kuulumisesta vahvistaa van Knippenbergin (2000, 360) mukaan yksilön motivaatiota työskennellä ryhmän arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Vastauksissa on myös korostettu sitä seikkaa, ettei organisaation puolesta ole järjestetty toimintaa, jolla olisi pyritty edistämään työyhteisön yhteenkuuluvuuden henkeä. Kuten Kupias ja Peltola (2009, 68) ovat todenneet, aiheuttaa uusien työntekijöiden tulo organisaatioon hetkellisen häiriötilan.

”No joo, esimerkiksi silloin ku oli ne koulutuspäivät, jos silloin ois tavannu niitä niinku duunikavereita sillai et näitten kanssa tuun tekemään töitä ni ois ollu helpompi mennä siihen sillai moi me nähtii pari viikkoo sitten.” (V1)

“No tietysti ku vakituiset on tehny yhdessä 8 päivää putkeen töitä ni onhan siinä ihan erilainen henki et jos sä siihen tuut yksin ni, mut on se selvää et sä tuut siihen vähän ulkopuolisena”.
(V8)

Vastaajat olisivat toivoneet vahvempaa tukea esimiehiltään tullakseen luonnolliseksi osaksi organisaatiota. Slattery et al. (2008, 2290) korostavat, että huolimatta siitä, onko työntekijän työsuhde jatkuva vai määrä-aikainen, edistää työntekijää tukeva ja tämän organisaatioon sopeutumista helpottava toiminta työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon ja vähentää organisaatiosta lähtöaikeita.

Motivaatio vaikuttaa vastaajien mukaan yksilön työsuoritukseen. Toisaalta, vahva henkisen yhteenkuuluvuuden tunne jotakin ryhmää kohtaan voi heikentää sidettä johonkin toiseen ryhmään. Tällöin yksilö ajaa vain omaksi kokemansa ryhmän etua ja arvoja. Tämän takia on haasteellista, mikäli organisaatioihin muodostuu useita rinnakkaisia yhteisöjä. Toisin sanoen, sosiaalista yhteenkuuluvuutta vahvistamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön motivaatioon, kun taas sosiaalinen eristäminen heikentää yksilön arvostusta organisaatiota kohtaan. Tämä tuli esille myös haastateltavien lausunnoissa. Työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki on koettu motivaatiota edistäväksi tekijäksi ja keskinäistä tukea on koettu eniten oman sesonkityöntekijöiden ryhmän sisällä. Keskinäinen tukeminen on vahvistanut sen ryhmän identiteetin ja me-hengen muodostumista, jolla on nähty olevan positiivinen vaikutus työntekeymiseen.

”Siis sesonki eli kesätyöntekijöiden kesken erittäin hyvä, erittäin tukeva, ymmärtäväinen ja avoin ympäristö on ollut mun mielestä. Siis kyllä se näkyi siinä mielessä et meillä oli kyllä siellä oli laivalla sellainen me-henki.” (V2)

Kysyttäessä työkavereiden merkitystä on korostunut ryhmässä työskentelyn edut ja haasteet.

”Muut tsemppaa just sillee et ’se nyt on vaa sellanen et ei siitä kannata välittää’, enkä mä sit välittänyt mut välitin kuitenkin, et siinä oli niinku no muut työkaverit jotka oli niinku osittain samaa mieltä, niiden takii jakso olla töissä.” (V1)

”No siis viihdyin paremmin [toimipaikassa A], et siel ei ollu mitää ni kyl mä siellä mielestäni tsemppasin enemmän ja siellä oli paljon kivempi tehdä töitä. [Toimipaikassa B] oli muutamii ihmisii joist mä ihmettelin mikä näitä vaivaa, et tein työni mut en paljoo enempää.” (V1)

”On siinä ihan merkitystä, motivaatioon, se miten sä pystyt kysymään ja ylipäänsä tollasessa työssä kun se ryhmätyö on tärkeätä ja et kaikki tekee työnsä hyvin.” (V6)

Työntekijöiden vastausten perusteella voidaan aineistosta löytää yhtymäkohtia Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaan. Haastateltavat ovat verranneet saamaansa kohtelua, etuja ja palkkioita osittain oman ryhmänsä kesken, mutta etenkin suhteessa organisaation vakituisiin työntekijöihin. Hyvinvointi työssä on koettu tekijäksi, joka vaikuttaa työsuoritukseen. Tämä havainto tukee puolestaan Erautin ja Hirschin (2007) tutkimustuloksia hyvinvoinnin myötävaikutuksesta työntekijöiden haluun ponnistella organisaation tavoitteiden hyväksi (teoksessa Murtonen et al. 2008).

”Esimiehet eivät oikeastaan ole mukana asiakaspalvelutilanteissa, ainakaan niissä stressaavissa. Jos siis ajattelee ravintolapäällikköä. Mutta lähin esimies, kuten hovimestari tietää kyllä millaista se on, mutta he yrittävät kuitenkin hieman parannella sitä kuvaa ja työtilannetta, koska he eivät välttämättä halua näyttää ulospäin että asiakkaat ovat stressaantuneita. He haluavat pitää sitä [hyvää] organisaationkuvaa yllä, pitää työssä jonkinlaisen tason ja motivaation.” (V5)

”Esimiehet ei välillä ehkä tiedä et mitä se työ on.” (V6)

”Olisin kaivannut enemmän johtajuutta ja tietoa” (V5)

Vastaajat ovat kokeneet, etteivät esimiehet välttämättä ole olleet täysin tietoisia siitä, millaista työnteko kullakin osastolla on. Tämä seikka on heikentänyt työmotivaatiota ainakin väliaikaisesti.

5.2.2. Arvostus ja luottamus

Työyhteisön jakautuminen eriarvoistaa myös työntekijöiden käsityksiä ryhmistä, joissa töitä tehdään. Yksi vastaajista kuvasi tätä termillä “parempi rasti ja huonompi rasti”. Lausunnossa on melko vahva lataus ja paljon painoarvoa, kun tarkastellaan tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät motivaatiota. Foote (2004, 963) on tutkinut vuokratyöntekijöitä ja heidän johtamistaan. Tutkimuksen mukaan asennoituminen vuokratyöntekijöihin “toisen luokan työntekijöinä” voi aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa.

Organisaation kannalta on haitallista, jos johtamistapa ei edistä henkilöstön tasa-arvoisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Kuten työtehtävän merkitystä ja työntekijän identiteettiä koskevassa kappaleessa todettiin, vaikuttaa oman työn merkityksen kokemus yksilön työmotivaatioon. Vastausten perusteella sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat korostuneet osana toimivaa ja kehittyvää työyhteisöä. Osa vastaajista on kuitenkin kokenut, ettei työyhteisössä ole ollut sisäistä tahtoa ilmapiirin tai yleisesti toiminnan parantamiseen.

Vastaajat ovat kohdanneet muutosvastarintaa organisaation vakituisen henkilökunnan toimesta, mikä on osaltaan voinut aiheuttaa näiden kahden rinnakkaisen ryhmän välisen kuilun kasvamista. Muutosvastarinta on näkynyt niin, että kantahenkilökunta on tyrmännyt uusien työntekijöiden ehdotuksia muun muassa työkäytäntöjen uusimiseen. Ymmärtäessään ryhmien välisen vastakkainasettelun ja identifioituessaan aikaisemmin mainitun mukaisesti “toisen luokan työntekijäksi” vastaajat ovat kokeneet, ettei mitään ole tehtävissä asioiden ja tilanteen parantamiseksi. Työyhteisössä tulisi kuitenkin vallita avoin ja kannustava ilmapiiri, joka motivoi viemään kehitysehdotuksia eteenpäin. Negatiivinen ja kaiken luovuuden tukahduttava palaute jo vertaisten kesken puolestaan tässä tapauksessa vastaajien halukkuutta ja aloitteellisuutta organisaation kehittämiseen.

On kuitenkin selvää, että esimiehet ovat huomanneet kuilun organisaation pysyvän henkilökunnan ja päivätyöntekijöiden välillä. Eräässä viikkopalaveriraportissa on henkilökuntaa ohjeistettu seuraavanlaisesti:

“Olkaa (yrittäkää) kärsivällisiä kesätyöntekijöiden kanssa°.

Viikkopalaveriraportti 8.7.2014, toimipaikan esimies.

Tämäkin raportti on ollut myös kesätyöntekijöiden luettavissa osaston infoseinällä ja se on noteerattu, ja sillä on koettu olevan työntekijöitä eriarvoistava vaikutus.

“Jossakin oli sellainen huomautus et olkaa kärsivällisiä kesätyöntekijöiden kanssa niin siinä mä jäin miettimään et eiks meille voitais sanoa et olkaa kärsivällisiä vakkareiden kanssa et se ei ehkä ollut hirveen demokraattista tuoda mielipiteitä esille.” (V6)

Myös alaisten epäasiallinen kohtelu esimiesten osalta nähdään motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Yleisesti asenteen nähdään olleen merkittävässä roolissa osana vastaajien työmotivaatiota. Kollegoiden välinpitämätön tai negatiivinen asenne itse työtä kohtaan on aikaansaanut myös työn merkityksen laskua vastaajien keskuudessa. Toisaalta epäasiallinen kohtelu tai huono asenne vastaajia kohtaan on heikentänyt vastaajien halua toimia yhdessä muiden työntekijöiden kanssa organisaation arvojen (teamwork) mukaisesti.

“Sanoisin et joltakin esimieheltä, yhdeltä, ei tullut sellaista kunnioitusta meitä kohtaan. [Ilmeni] juoruamisena muille työntekijöille ja jotenkin mä sain sellaisen kuvan et hän ei ollut niin ammattimainen kuin nämä muut.” (V6)

Vastauksista on tullut ilmi, että myös muiden työntekijöiden kuin esimiestenkin asenne työtä kohtaan ovat vaikuttaneet sesonkityöntekijöiden työhön suhtautumiseen

Vastaajien näkemysten mukaan työyhteisössä vallinnut käsitys sesonkityöntekijöiden roolista ja merkityksestä on vaikuttanut vahvasti myös sesonkityöntekijöiden itsensä kokemukseen omasta roolistaan ja sen merkityksestä. Kun sesonkityöntekijöitä on kohdeltu “toisen luokan työntekijöinä”, he ovat myös työskennelleet sen mukaan. Tämä vahvistaa Torringtonin et al. (2005, 312) näkemystä siitä, että etenkin esimiesten odotukset työntekijää kohtaan heijastuvat työntekijän motivaatioon ja työsuoritukseen.

Osa vastaajista on kokenut, että heihin on luotettu.

”No se et mä tykkään siitä et on jonkunnäköistä vastuuta, just et luovuttaa vaik baarin avaimet ja sanoo et ’mene avaamaan baari’ tai että ’hae sieltä jostain, tässä avaimet’.” (V1)

”Kyllä siinä annettiin mahdollisuuksia, mutta en halunnut ehkä halunnut ottaa niitä vastaan kun olin niin vähän aikaa siellä.” (V2)

Esimiesten ja alaisten keskinäistä luottamusta osoittaneet toimet on nähty työmotivaatiota edistävinä tekijöinä. Vastaajat olisivat toivoneet esimiehiltään vahvempaa luottamuksen ja arvostuksen osoittamista. Johtamisessa tuntui korostuvan asioiden johtaminen ja valvonta. Vastaajat kokivat, etteivät esimiehet aina nähneet niin sanotusti numeroiden taakse. Johtamisessa tämä näkyi niin, että esimiehet olivat enemmän kiinnostuneita työajan täyttymisestä kuin sen sisältämien työtehtäviä laadukkaasta ja tehokkaasta suorittamisesta. Tällainen johtamistapa ei kannusta tehokkuuteen ja huolellisuuteen, sillä työntekijän toimintaa ohjaavaksi motiiviksi jää tällöin “ajan kuluminen” ja toiminnan hitauden korostaminen. Työntekijä kyllä löytää keinot ajan jouduttamiseksi. Toisaalta osa vastaajista koki, että työtehtäviä jouduttiin “keksimällä keksimään”, jotta päivittäinen työaika tulisi täyteen.

Esimieheltä olisi odotettu johtamistavassaan parempaa luottamuksellisuutta. Tällä viitataan esimiehen kykyyn käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluontoisia asioita (Yukl, O'Donnell & Taber 2009). Vastaajat kertoivat kokemuksiaan erään sesonkityöntekijän irtisanomisesta. Irtisanominen oli hoidettu vastaajien mielestä aavistuksen epäreiluin perusteluin ja epäammattimaisella otteella. Asiasta oli tiedotettu niukasti, mutta vastaajat kokivat että ilmapiiriin tuli selkeä muutos. Muutama päivä tapahtuneen jälkeen työntekijöiden toimintaa ohjasi pelko ja uhka, joka perustui ajatukseen “minulle voi käydä samoin”.

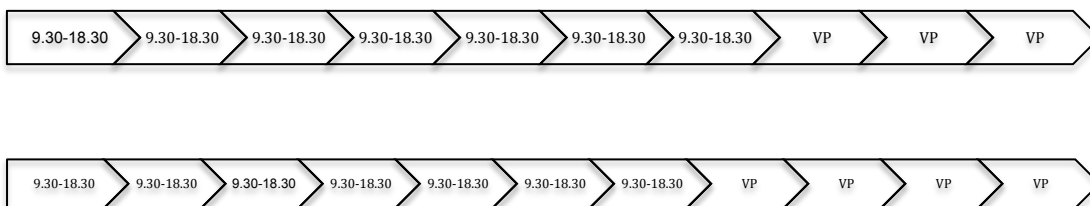
Yksi vastaajista puolestaan kertoi huonojen kokemusten vain kasvattavan tätä ihmisenä ja vahvistavan halua “selviytyä”. Huonot kokemukset voivat jopa näennäisesti lisätä organisaatioon kiinnittymistä vaikka vaikutus työsuoritukseen on sitä alentava.

”Kyllä on ehkä sillä tavalla että se on vaikuttanut siihen että no mä en lähde täältä, mä en anna niinku tälläsien juttujen vaikuttaa muhun niin et oisin antanut periksi missään

vaiheessa, en todellakaan, ne vähän niinku tavallaan, vähän oudostikin, ironisella tavalla lisäs polttoainetta.” (V2)

5.2.3. Yksilöllinen kohtaaminen ja huolehtiminen

Kysyttäessä työaikojen ja olosuhteiden merkitystä, ovat vastaajat tuoneet esimerkkinä haastavan työaikajaksottelun. Kuvio 7 kuvastaa sesonkityöntekijöiden työajan jaksotusta.



Kuvio 7 Sesonkityöntekijöiden töiden jaksotus.

“Olisin halunnut enemmän vapaata, seitsemän päivää töitä ja ainakin neljä päivää vapaata. Neljä päivää riittää palautumiseen ja töitä ei tarvitse ottaa kotiin.” (V5)

“Työajoilla, ettei henkilöstöä pidetä turhaan töissä kun on rauhallista.” (V5)

“Ois alkanut aiemmin päivällä, niin että ilta ois jäänyt niinku vähän pitemmäks et ois ehtinyt tehdä jotain, se jäi niin lyhkäseks se aika et ehtinyt paljon vapaata vietellä.” (V4)

Työntekijät olisivat kaivanneet enemmän aikaa palautumiselle ja levolle. Tämä on näkynyt osittain turhautumisena tilanteissa, jossa vastaajat ovat kokeneet, että työntekijöitä on ollut kyseisessä työvuorossa liikaa tehtävään työmäärään nähden. Kuten työn luonnetta koskevassa kappaleessa todetaan, on työ koettu fyysisesti raskaaksi. Fyysinen kuormittavuus lisää palautumisen tarvetta. Väsynyt työntekijä ei jaksanut motivoitua.

“Henkilöstön hyvinvointiin olisi voitu satsata enemmän, niin että sitä olisi levänneempi töihin palatessa. Lisäksi henkilökuntaetuja, rahallisia etuja, voisi olla enemmän, nyt etuja ei periaatteessa ole. Etuna olisi voinut olla myös se, että itse työ tehtäisiin ergonomisemmaksi

henkilökunnalle, etenkin tilojen osalta, kun on kaikkia kynnyksiä ja kärryjä, joita käytetään paljon, ja ettei tarvitse pelätä liukastuvansa lattian takia tai olla koko ajan jännittynyt putoavatko korit tai muuta vastaavaa. Ja että työvälineet toimisivat.” (V6)

Myös fyysisiin resursseihin, kuten työtiloihin on kiinnitetty huomiota vastaajien toimesta. Dannan ja Griffinin (1999, 358) mukaan työskentelyolosuhteilla on vaikutusta työmotivaatioon. Myös Kauhanen (2006, 60) nostaa esiin huomion, että vanhanaikaiset ja epätarkoituksenmukaiset välineet ovat omiaan vähentämään työmotivaatiota.

Yleisestä huolenpidosta kysyttäessä vastaajat ovat nostaneet esille työterveyteen ja työpaikkaruokailuun liittyviä tekijöitä.

”Et se homma toimii niinku tietyllä tavalla, jos oot kipee, ni meet sairaanhoitajalle, tai et mist saa vaatteet, ja jos on nälkä ni voi käydä syömässä.” (V1)

Vastaajat ovat kokeneet, että organisaatio huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ensisijaisesti tarjoamalla työterveydenhuollon palveluita, vastaamalla työntekijöiden työasuista sekä tarjoamalla mahdollisuuden ruokailuun työpaikalla aterioiden verotusarvon hinnalla. Parannuksia olisi toivottu erityisesti työolosuhteisiin, kuten työskentelytiloihin ja -välineisiin.

”Kyllä mä huomaan et mul on sellanen halu tehdä elämässä pelkästään hyvää.

Se on myös ammattilaistaitoa, olen saanut kyllä koulustani erittäin hyvän perehdytyksen, saanu hyvän kuvan miten työpaikalla toimitaan. Se on kyllä luonut sellaisen halun.” (V2)

”Kyllä mä olen toiminut omana johtajana, johtanut itseäni, et niinku älä anna tällästen juttujen vaikuttaa sun työntekoon et jatka vaan samaan malliin.” (V2)

Vastaajien oma elämäntilanne ja osaltaan myös tausta vaikuttivat heidän työmotivaatioonsa ja ennen kaikkea organisaatioon sitoutumiseen. Vastauksissa toistui oman asennoitumisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus työssä jaksamiseen ja selviämiseen. Yksi vastaaja arvioi kovin ottein vaatimuksia tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskentelemiseen.

”No semmonen et siellä pärjää jos on vahva mut jos oot heikko ni sua kusetetaan ihan 10-0.” (V1)

Näkemys kertoo toisaalta niistä vaatimuksista, mitä työ ja organisaatio tekijälleen asettaa mutta kritisoii myös organisaation toimintatapaa. Ylipäänsä haastateltavat korostivat henkilökohtaisia ominaisuuksia ennen taitoa tai osaamista. Yhteinen mielikuva korosti ”asenne ratkaisee” -mentaliteettia työn tekemiseen ja siihen suhtautumiseen. Työsuhteen aikana työltä on odotettu eritoten kokemusarvoa ja toisaalta siitä kertyvää taloudellista pääomaa.

”No [toiveena] siis ois se et oma yritys, ehkä ravintola, baari ideana, muualla kuin Suomessa, siihen tarvis sitä pääomaa. Jos saa säästettyä ni se ois se lopputavotte.” (V1)

”Jos puhutaan 10v eteenpäin niin kyllä mä nyt tällä hetkellä kerään kokemuksia että voi sitten hakea jotain parempaa.” (V2)

Nämä näkemykset tukevat näkemystä, jonka mukaan yksilöiden omat intressit vaikuttavat työmotivaation taustalla.

”No siis joo mun tausta tiedettiin ja sanoin siinä haastattelutilanteessa et voin olla sellanen jokerikortti jonka voi heittää mihin vaa ja se jäi niinku esimiehen päähän ja se valitsi mut suoraan. Ja se muisti sen ja se käytti sitä.” (V1)

Vastaajat ovat kokeneet tärkeäksi sen, että heidän yksilöllinen osaamisensa on huomioitu ja sitä on hyödynnetty eri työtehtävissä. Toisaalta osa vastaajista on kokenut, etteivät heidän esimiehensä ole edes muistaneet heidän nimiään työsuhteen päättyessä. Kuten kohdeorganisaatiota kuvaavassa luvussa todettiin, on sesonkityöntekijöiden esimiehet vaihtuneet viikottain organisaatiossa vallitsevan työvuorotuksen takia. Olisi kuitenkin kohtuullista odottaa, että esimies, joka on käytännössä 2,5 kuukauden eli reilun kymmenen viikon pituisen työsuhteen aikana noin kuuden viikon ajan tekemisissä alaisensa kanssa, olisi kiinnostunut heistä sen verran, että oppisi tuntemaan alaisensa edes nimeltä. Toisaalta kyse voi olla liian suuresta valvontajänteestä, eli tilanteesta, jossa yhdellä esimiehellä on hallintakykyynsä nähden liian monta alaista.

”Hänen [tuleva esimies] läsnäolonsa oli [haastattelussa] hyvä, se oli oikeastaan hän, joka teki aloitteen ja halusi minut töihin”. (V5)

Tulevan esimiehen läsnäolo työhaastattelutilanteesta on koettu hyödylliseksi, sillä vastaajat ovat kokeneet, että esimies on jo osittain tuntenut heidät ja heidän kompetenssinsa, mikä on luonut

positiivista näyttämisenhalua myös työsuhteen aikana. Toisaalta työsuhteeseen valitut henkilöt ovat tulleet valituiksi ”sellaisena kuin ovat” myös tulevan esimiehen silmissä, mikä on vähentänyt jännitystä työn aloittamisesta.

”Se on niinku, koen et just ku me tullaa maista et noi on vaa vähän aikaa et noiden ei tarvi tietää kaikkee.” (VI)

”Niinku mä oon sanonu ni mä oon yrittäny luoda hyvää ilmapiiriä mut koska mä oon kesätyöntekijä ni mä en pysty vaikuttamaan muuhun ilmapiiriin, et se ois vaikuttanu koko organisaation tasoon. Ja minua ei ehkä aina otettu vastaan, ehdotukset tyrmättiin.” (V2)

Keskäinen, vuorovaikutuksellinen palautteenanto on myös keino luoda esimies-alais –suhteeseen syvyyttä. Vähäinen esimiehiltä tullut palaute kielii muutenkin niukasta kommunikaatiosta. Myös tämä seikka on noussut esiin vastaajien näkemyksissä:

”Ja sit se on aina haastavaa et vaihtuu esimies, ja oliko meilläkin neljä yhteensä.” (V6)

”Alussa tuntui että sai aika ristiriitaista tietoa ehkä senkin takia et oli kaksi eri laivaa ja eri käytänteet ja sit se ärsyttikin siinä alussa ku ei ollut niin selkeitä ehkä.” (V6)

Tiedonkulun haasteina on nähty myös se, että haastatelluilla on ollut yhteensä neljä eri esimiestä, kaksi kussakin toimipaikassa. Tiedon koetaan pysähtyneen esimiesten kesken.

Vastaajat eivät ole olleet täysin tyytyväisiä esimiesten toimintaan osana konfliktinratkaisua. Eräs vastaaja koki huonon ilmapiirin niin raskaana, ettei hän kokenut olevansa enää kykeneväinen työskentelemään kyseissä toimipisteissä, mikäli tilanne pysyisi muuttumattomana. Sen sijaan, että asia olisi nostettu esiin ja käsitelty esimiehen kanssa, oli ratkaisuna vastaajan siirtäminen toiselle osastolle töihin.

”Mä en itseasias tiedä mut ainakin toisella laivalla, oli jotain puhetta työpaikkakiusaamisesta, et siinä tuli jotenkin ilmi kun juteltiin kollegan kanssa et rp ei ollut tietoinen et oli ollut tollasta tavallaan mustamaalaamista tai haukkumista, et oli muka kiusaamisen nollatoleranssi. Et siinä oli tavallaan ainut mistä kuuli et on mennyt päällikölle

asti se tieto mut en mä sit tiedä miten se selvis. Ei ollut helppo kertoa, mut mä kyllä tein sen et kävin sanomassa et on ollut huono ilmapiiri ja et tavallaan ollaan vaan yleisesti huonolla tuulella mut sekin ratkottiin silleen että mut siirrettiin toiselle osastolle. Mä olisin sen ehkä hoitanut toisella tavalla jos mä olisin ollut siinä esimies, et tavallaan siinäkin sit vaan laitettiin joku muu mun tilalle. Mä oisin jutellut niiden henkilöiden kanssa, kysellyt vähän että mistä johtuu, kehitysideoita tai jotain.” (V4)

Ylipäänsä huonot vuorovaikutussuhteet ovat estäneet vastaajia työskentelemästä täysipainoisesti, millä on luonnollisesti vaikutuksensa myös organisaation toimintaan.

”No mä olen törmännyt kollegoihin jotka on tulleet itkemään et ’mulle huudettiin, mua kohdeltiin tylysti, minun ei annettu toimia tai tehdä mun työtehtäviä siellä loppuun asti”.
(V2)

Toisaalta esimiehen osalta koettu huono kohtelu tai ylipäänsä huono esimies-alais –suhde nähtiin motivaatiota heikentävänä tekijänä, joka pahimmillaan johtaa työntekijän irtisanoutumiseen.

”Siis mä koen niin että just tää kyseinen ravintolapäällikkö et hän vaa seuras mua siellä ja anto negatiivista palautetta ihan kaikesta mitä mä tein, hakemalla virheitä. Antoi palautetta suoraan mulle ja se kiinnostuksen kuppi tyhjeni.” (V1)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde ulottaa vaikutuksensa työsuoritukseen asti. Yukl, O'Donnell ja Taber (2009, 289) esittelevät leader-member –exchange (lmx) –teorian, jonka mukaan korkealaatuinen suhde esimiehen ja alaisen välillä näkyy esimiehen toiminnassa niin, että tämä antaa työntekijöille mielenkiintoisia tehtäviä ja vastuuta, sekä palkitsee heitä hyvistä työsuorituksista. Työntekijän puolesta keskinäinen luottamus näyttäytyy korkeana sitoutumisen tasona sekä lojaalisuutena. Matalatasoiset keskinäiset suhteet perustuvat vain välttämättömien tehtävien tekemiseen, jolloin työntekijä ei ole valmis antamaan itsestään mitään lisää mutta esimies ei myöskään palkitse työntekijää lisäeduilla.

5.2.4. Avoin ilmapiiri

Vastaajien mukaan avoin ja tiedon liikkumista edistävä ilmapiiri helpottaa työn tekemistä. Tiedon liikkuminen ei kuitenkaan ole ollut täysin ongelmaton.

”Niistä infoseinistä joita oli esimerkiksi kahvilassa ja baarissa niin eihän niistä meille kerrottu et ois voitu ehkä meidänkin kesken voitu käydä läpi asioita.” (V6)

”Mut mun mielestä nää laivat vois pitää keskenäänkin palaveria et miten ois tai just et ne parhaat puolet molemmista sais yhdistettyä.” (V6)

”Alussa tuntu et sai aika ristiriitaista tietoa, ehkä just siks kun oli kaks eri [toimipaikkaa].” (V6)

”Sanoisin ens vuodeks vinkiks et tekis ihan yhteiset ohjeet kaikille mitä noudatettais. Ja sit jos tulee muutoksia ni yhteisesti kerrotais kaikille lähimmille esimiehille ja työntekijöille.” (V6)

Vastaajat ovat kokeneet, että työn tekemisen kannalta tärkeää tietoa ei välitetä tarpeeksi toimipaikkojen sisällä eikä toimipaikkojen kesken. Tämä on aiheuttanut epäjohtonmukaisuutta koskien eri työtehtävien hoitamista. Kuten aikaisemmin analyysissa mainittiin, sesonkityöntekijöiden esimiesten useus koettiin ongelmalliseksi tiedon vapaan kulun kannalta. Mikäli tieto ei liiku yhden toimipisteen sisällä, on melko kohtuutonta odottaa, että se liikkuisi eri toimipisteiden kesken.

5.3. Mielekäs työ

Mielekkään työn ominaisuuksia ovat tutkimustulosten mukaan työn monipuolisuus ja merkitys, autonomia ja päätösvalta, tiimityö, osaamisen ja onnistumisen mahdollistaminen sekä vakiintuneet toimintatavat.

5.3.1. Työn monipuolisuus ja merkitys

Pyydettyäessä kuvaamaan tuntemuksia työtä koskien on saatu vastaukseksi hyvin laaja-alaisia huomioita:

”Kyllä mä sanoisin että mulla oli ihan valmius siinä vaiheessa kun astuin[toimipaikkaan], et ei ollu mulle haaste itse työ.” (V2)

”No aamulla oli ehkä se et jännitti se et mihin työpisteeseen meni.” (V6)

”Onhan siinä tavallaan et siinä oli aika kiire et se tuo kans omat haasteensa ei se tee siitä vaikeeta mut se tekee siitä haastavaa ku se on niin yksipuolista se työ”. (V4)

”Kyllähän sitä välillä tietysti kaipas enemmän haastetta ku se tiskaus.” (V6)

”Hyvin laaja, pystyin olemaan hyvin monessa eri paikassa auttamassa, minua kyllä pyydettiin monesti auttamaan, ja koin myöskin niinku sanoin pystyin kielitaidolla ratkaisemaan erilaisia pulmia asiakastilanteissa.” (V2)

”Koska osaan puhuu eestiä, mä koin et mun on helpompi työskennellä siellä [kuin toisella linjalla].” (V1)

”Tykkään niinku tehdä fyysistä työtä, et ei tarvi välttämättä harrastaa mitää juoksemista tai nostelua, et ne tulee siinä työssä.” (V1)

”Fyysisesti tietyllä tavalla raskasta et se oli senkin takia et siellä toistuu ne samat liikkeet.” (V6)

Vastaajat ovat kokeneet tärkeäksi oman osaamisensa ja työtehtävän vaatimusten välisen vastaavuuden. Motivaatiota on edistänyt se seikka, että työntekijät ovat kokeneet omaavansa työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Toisaalta työtehtävät ovat osoittautuneet yksinkertaisiksi ja helpoiksi, jolloin työn tekemisen sisällöstä itsestään ei ole ollut työmotivaation edistäjäksi. Yksinkertaisiksi ja rutiininomaiseksi koetut työtehtävät on jo varhaisten tutkimusten valossa nähty tylsiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttaviksi (Hulin & Blood 1968, teoksessa Spencer 1997, 30).

Kun työn sisältö ja luonne itsessään on koettu yksinkertaisiksi, on muiden työmotivaatioon vaikuttavien työn sisäisten tekijöiden painoarvo noussut. Mikäli näihin muihinkaan määritteisiin ei kyetä johtamisella vaikuttamaan, täytyy motivaatioon pyrkiä vaikuttamaan muilla keinoilla.

Kaksi vastaajaa on kertonut tulleen rekrytoiduksi toisenlaiseen tehtävään kuin mitä he ovat hakeneet. Kaikkien vastanneiden vastauksissa painottui lyhyen työsuhteen ja erityisesti ”kesätyö” – statuksen omaavan työn tavoittelu. Suurin osa vastaajista oli taustaltaan opiskelijoita, mikä vahvisti sesonkityön ja sen tarpeen merkitystä. Edellä mainitut vastaajat ovat lopulta päätyneet ottamaan vastaan tarjotun työtehtävän, vaikka se ei vastannut sitä, mitä he olivat hakeneet. He kuvaavat ensitunteita jännityksen ja osittaisenkin pettymyksenkin täyteisiksi, mutta kokonaisuudessaan ajatusta siitä, että on töitä, on motivoinut heitä aloittamaan organisaatiossa.

“Vaihtelua saa ehdottomasti olla. Silloin juoruja ei kulje, kuten että ‘kahvilassa työskennellään näin ja näin’, ja silloin tutustuu muihin ihmisiin.” (V5)

Sesonkityöntekijöiden työsuhteen laatuun ja toimenkuvaan on kuulunut kahdessa eri toimipaikassa toimiminen vuoropäivin. Työntekijöitä ei ole rekrytoitu kiinni mihinkään tiettyyn työpisteeseen tai työtehtävään, vaan kunkin toimipaikan toimiva esimies, ravintolapäällikkö, on aamuisin kerännyt sesonkityöntekijät kasaan ja jakanut heille tehtävät arvioidun tarpeen mukaan. Tämä on vastausten perusteella aiheuttanut huomattavaa jännitystä ja toisaalta tehtävien vaihtelua sesonkityöläisten keskuudessa.

Vaihtelu on myös vähentänyt yksinkertaisten työtehtävien motivaatiota heikentävää vaikutusta. Vaikka työtehtävät eri työpisteissä ovat olleet melko yksinkertaisia, on niihin tarvittu kuitenkin toisistaan eroavaisia taitoja. Työssä tarvittavien taitojen moninaisuus on koettu työmotivaatiota kohottavana tekijänä. Työntekijän tunne oman osaamisen tuomasta lisäarvosta asiakkaalle nostaa tyytyväisyyden tunnetta työstä. Vastaajat toivat esimerkin oman kielitaidon hyödyntämisestä tiettyjen asiakasryhmien kanssa. Vastaajat ovat kokeneet, että tullessaan rekrytoiduksi heillä on ollut työnkuvaa vastaava taitotaso hallussaan. Ne tiedot tai taidot, joita työntekijältä ei ole odotettu, mutta joita tämä on päässyt hyödyntämään työssään ovat nostaneet työntekijöiden motivaatiota nimenomaisia taitoja vaativia työtehtäviä kohtaan.

”Ne sai tietää ne omat osastot samana päivänä ni se oli alussa tosi ahdistavaa koska mä oon sellainen et tykkään vähän tietää mihin mä oon menossa ja sillai kontrolloida vähän, ja sit siihen tottu, mut sit loppukesästä saatto olla sellanen et vaihtu työpaikka kolme nejä kertaa päivässä. Oli tosi vaikee aina päästä kiinni siihen mitä pitää tehdä. Ja sit se aiheutti työkavereissa stressiä et nyt tuli joku apu joka ei ollenkaan tiedä mitä hän on tekemässä.” (V4)

”Mielestäni vaihtelu ei ole hyväksi alussa, ainakaan jos ensimmäisellä viikolla joutuu työskentelemään 4-5 eri paikassa. Yhdessä paikassa pitäisi saada työskennellä muutaman päivän nähdäkseen itse miten siellä pärjää ja toisaalta näyttääkseen, että pärjää. On kuitenkin tärkeää päästä muihinkin paikkoihin, mutta ei joka päivä, ainakaan alussa. Jos tänään on kahvilassa, huomenna baarissa ja ylihuomenna buffëtissa, ja vieläpä kahdella eri laivalla, joissa on omat toimintatapansa, niin se ei vain toimi. Asiat sekaantuvat keskenään.” (V7)

Liian suuri työtehtävien vaihtelu on aiheuttanut epävarmuutta työn suorittamisesta ja omasta osaamisesta. Vaihtelun mahdollistaminen ja toteuttaminen on motivointikeinona haastava, sillä on täysin yksilöllistä, kuinka vaihtelu koetaan.

Kysyttäessä sesonkityöntekijöiltä heidän omia kokemuksiaan oman roolinsa merkityksistä ja tavoitteista nousi esille seuraavanlaisia huomioita.

”No on se varmasti tärkeätä että asiakkaat viihtyy, kyllähän sitä välillä tietysti kaipas enemmän haastetta ku se tiskaus ja muu, et kyllähän se oma rooli oli tosi tärkeä et muuten se ois niinku räjähtäny käsiin.” (V6)

”No mulle tuli vähän sellanen olo et jossain paikoissa mua ei ehkä jopa haluttu muiden työntekijöiden kesken paikalle tai sitten että muilla työntekijöillä ei ollut kiinnostusta perehdyttää.” (V2)

”Siellä nyt oleva henkilökunta, niitä [harmitti] toi uusi linja muutenki ja sitten niitä [harmitti] viel enemmän et sielt tuli maist porukkaa, ihmisiä söhläämään tai ainakin näin mä ymmärsin ku mä luin niit viikkopalaverimuistioita ja tämmösiä, ehkä ne koki meiät tai ainakin osan meistä niinku et meistä oli enemmän haittaa ku hyötyy.” (V1)

”Et sellanen tunne et hei mä en pelkästään oo työntekijä siinä merkityksessä mä tuun tänne ja teen työtä joka päivä ja sit mä meen kotiin, vaan että mä voin vaikuttaa organisaatioon jollakin tapaa.” (V2)

Selkeät tavoitteet nostettiin vastaajien keskuudessa motivaatiota edistäviksi tekijöiksi. Tämä tukee Perryn ja Porterin (1982) tutkimustuloksia siitä, että tavoitteen asetannalla voidaan vaikuttaa

työntekijöiden motivaatioon. Tavoitteen asettamiseen liittyy Perryn ja Porterin (1982, 95) mukaan sekä itse tavoitteen määrittäminen että työstä saatava palaute.

5.3.2. Autonomia ja päätösvalta

Autonomialla eli itsenäisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta työstä suoriutumisesta itsenäisesti. Työtä määrittäessä autonomia kuvastaa sitä, missä määrin työntekijällä on vapaus päättää siitä, miten työtehtävä suoritetaan. Autonomia lisää kokemusta oman työn hallinnasta, mikä puolestaan kohottaa motivaatiota. Autonomialla ja sen mahdollistamisella ei ole pelkästään hyötyä yksilön hyvinvoinnin kannalta, vaan se on oleellinen kulmakivi työn muotoilussa, jolla pyritään organisaation menestymiseen. Toimiessaan itselle luontaisen toimintatavan mukaan yksilö on usein myös tehokkaampi.

”Se on vähän niinku, luokittelen sen, on se tärkeätä, mä tykkään et jos on just niinku jotku tietyt jutut mitä pitää noudattaa mut saa itte soveltaa.” (V1)

”Sitä keskittyy paremmin asiakkaisiin, asiakaspalveluun kun siellä [työntekopaikassa] ei ole niin paljon vakituista henkilökuntaa katsomassa perään.” (V5)

”Sais ite tehdä ratkaisuja ja olis innovatiivisuutta.” (V4)

Autonomia voidaan rinnastaa vapauteen ja tunteeseen siitä, että on kykeneväinen tekemään päätöksiä ja valintoja itse. Tämä puolestaan nostaa yksilön aloitteellisuutta. Tätä ilmiötä kuvataan käsitteellä proaktiivisuus, joka tarkoittaa yksilön aloitteellista ja aktiivista toimintaa, jossa yksilö ottaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Proaktiivisuus näkyy esimerkiksi toimintana, jossa yksilö johtaa itseään tekemään asioita, joita kuuluisi tehdä sen sijaan, että yksilö on passivoitunut odottamaan käskyjä siltä, mitä tulisi tehdä.

Autonomiata luodaan organisaatioissa ennen kaikkea johtamisen kautta, mutta myös organisaation kulttuurilla ja ilmapiirillä on siihen merkittävä vaikutus. Heikko autonomia tai huono johtaminen ovat omiaan luomaan organisaatiossa vastuunpakoilun ja vaikenemisen kulttuuria. Käänteisesti, tarkastelemalla tekijöitä, jotka aiheuttavat sen, etteivät työntekijät jaa mielipiteitään tai ideoitaan, päästään kiinni organisaatiossa vallitsevaan autonomian tai sen puutteen tilaan.

Autonomia vaatii keskinäistä luottamusta. Autonomiia edistettäessä työntekijöitä tulee kannustaa ajattelemaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta tekemisistään. Autonomia sallii yksilölliset eroavaisuudet ja näkee ne hyödynnettävänä kapasiteettina. Ideaalitilanteessa ihmiset ajautuvat oikeiden tehtävien pariin. Tätä edistää edeltävässä kappaleessa mainittu työtehtävien vaihtelu, jossa yksilö saa oman kokemuksen kautta vahvistaa osaamisen ja työn imun tunnetta.

Vanhakantainen, käskemiseen ja valvomiseen perustuva johtaminen pahimmillaan passivoittaa työntekijöitä. Yksilön oma vastuunkanto ja aloitteellisuus vähenevät, kun tehtäviä tehdään vain kontrollin alla. Näkemykset kontrollin lisääntymisen vaikutuksesta itsemääräämisoikeuden vähenemiseen ja sitä kautta heikentyneeseen sisäiseen motivaatioon tukevat Decin, Ryanin ja Koestenerin (1999, teoksessa Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196) tutkimustuloksia.

5.3.3. Osaaminen ja onnistumisten mahdollistaminen

Paremmalla valmistautumisella organisaatio olisi todennäköisesti ollut kykeneväisempi ottamaan uudet työntekijät vastaan. Jotta toteutus vastaisi tavoitteita, on toimintaa suunniteltava. Tällöin pystytään valmistautumaan ennakolta tuleviin tilanteisiin ja luomaan johdonmukaisia ja yhtenäisiä toimintamalleja (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41; Kangas 2003, 7.)

Kohdeorganisaatioon perehdyttämiseen ei ollut valmiita käytännön toimintaohjeita, mikä näkyi lopulta varsin vaihtelevina käytäntöinä. Toisessa toimipaikassa johdolla oli kuitenkin näkemys perehdyttämisen kulmakivistä. Tämän ohjeistuksen mukaan kunkin osaston esimies vastaa siitä, että osastoilla on luettavissa toimenkuvien sisältö ja toimenkuvaan kuuluvat tehtävät. Ohjeistuksen mukaan uudelle työntekijälle tulisi nimetä ennakolta ”kummi”, jonka tehtävänä on opastaa uutta työntekijää yhden tunnin ennen työvuoron alkua. Tarkoituksena tässä on se, että uuden työntekijän olisi helppo kääntyä kummin puoleen mieltä askarruttavissa tilanteissa.

Vastaajien kokemukset perehdyttämisestä eivät puolla edellä mainitun asiakirjan sisällön toteutumista käytännössä.

”Oliks tuol ees mitään perehdytystä?” (V1)

”Välillä joo välillä ei. Ei tarkoittaa et mulle ei kerrottu paljon yhtään mitään et mun oli pakko aloittaa itse ja välillä minulle kerrottiin tosi hyvin.” (V2)

Perehdyttäminen kuuluu pääasiassa esimiehen vastuulle. Pitkäsen (2006, 49) mukaan muutosprosessin ohjauksessa tarvitaan muutosvaikuttajia eli muutosagentteja. Heidän tulisi työskennellä yhteisen asian edistäjänä ja ajajana. Slattey et al. (2008, 2290) mukaan esimiesten rooli korostuu juuri siitä nimenomaisesta syystä, että heillä on vastuu toimista, joilla uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon ja totutetaan sen toimintatapoihin. Esimiesten vastuulla on perehdyttämistoimien suunnittelu ja muotoilu sekä sen varmistaminen, että toimet toteutetaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Perehdyttäminen tulisi integroida luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa. Tämä vaatii se, että perehdyttämiselle osoitetaan aikaa ja muita resursseja, jottei perehdyttämistä hoitava henkilöstö koe, että heidän arvokasta työaikaansa viedään tällä toiminnalla.

”Siellä [toimipaikassa A] oli pari tuttua, [toimipaikassa B] en tuntenut ketään.” (V5)

”Se oli aika helppoo ku mä oon aikasemmin ollu samassa firmassa töissä ni kaikki toimintatavat on aika tuttuja ja ne ihmiset kyllä niinku ties siel, osan mä tunsin entuudestaan, ei tarvinnu mitään kassaa opetella uudestaan, ne oli niinku vanhas muistis.” (V1)

Haastateltujen vastauksista voi tulkita, ettei organisaatio ole hyödyntänyt perehdytyskäytäntöjä osana työntekijöidensä motivointia. Haastatelluille ei ole ollut täysin selvillä esimerkiksi oman työnsä tai organisaation tavoitteet. Tavoitteet ja niiden asettaminen on nostettu Locken (teoksessa Lämsä & Hautala 1998, 89) sekä Perryn ja Porterin (1982, 89) tutkimustulosten perusteella keskeisiksi motivaatiota edistäviksi tekijöiksi, joten selkeiden tavoitteiden vaikutusta työsuorituksiin ei tulisi vähätellä.

Kysyttäessä onnistumisen merkitystä työntekoon korostui myös työtehtävän tuoma suora palaute tekijälleen.

”Kyllähän niitä kaipaa, kaipaa haasteita, se miten niissä sitten onnistuu ni tota jos ei onnistu ni se on aina karvas pettymys, just jotai drinkkilipailuja, uuden drinkkilistan suunnittelua. Et jos on kolmen parhaan joukossa ja sit jääkin jää kakkoseks ni kirpasee. ja

tota kyllähän oikeestaan jokainen asiakas baarissa on haaste, jos ne tulee sillee 'mä haluun jotain hyvää' ni sitä yrittää onkii jotain et anna mulle vähän apua, ja jos saa vähän lypsettyä jotai et tykkään mansikasta ja vihree on mun lempiväri ni jos saa tehtyy vihreen mansikanmakuisen vihreen [juoman) ja asiakas tykkää siitä ni se on se palkinto.” (V1)

Argylen (1974, 95) mukaan selkeiden tavoitteiden asetanta lisää työmotivaatiota. Tämä havainto tukee myös Kaplanin ja Nortonin (1996) balanced scorecard –mallia, jonka mukaan ymmärtäessään ja hyväksyessään organisaation tavoitteet työntekijä on motivoitunut työskentelemään niiden eteen, jolloin toiminta edistää organisaation tuloksia.

Vastaajat ovat kokeneet, etteivät heidän arvomaailmansa ole kohdanneet organisaation vakituisten työntekijöiden arvomaailmojen kanssa. Tämä on näkynyt tyytymättömyytenä ja samaistumisen puutteena sekä sitoutumattomuutena, mikä tukee Kristof-Brownin, Zimmermannin ja Johnsonin (2005) päätelmää kulttuurisen yhteensopivuuden vaikutuksesta.

”Arvot eivät toteudu työssä jos ne eivät ole yhteisiä. Luulen että vakituiset työntekijät arvostavat enemmän nopeutta ja sitä että on mahdollisimman tehokas, kun me [sesonkityöntekijät] arvostamme enemmän työn sosiaalista puolta.” (V5)

”Kyllä sen oman vastuualueensa tiesi et sinäänsä työssä ei ollut mitään vikaa et kyllähän sen huomaa et siel on sitä monen monta vuotta tehty, samat käytännöt oli tosi hyvin tehty.” (V6)

”Uskallan väittää, ettei ollut samoja työtehtäviä. Joskus koin että mä en tee tässä yhtään mitään ja et mua ei ois tarvittu siellä”. (V2)

”Jossain vaiheessa rupes ärsyttämään et aina vaihtu se esimies ja aina oli vähän eri käytänteet.” (V6)

Haastateltavien vastauksissa toistui lyhytaikaisen, ”kesätyö” – statuksen saaneen työsopimuksen luoma tilanteen erityisyys. Toisaalta vastaajat kokivat olevansa omalta osaltaan luomassa uutta toimintatapaa, sillä he olivat ensimmäinen kohdeorganisaation tekemä rekrytointi, jolla palkattiin työntekijöitä ainoastaan päiväaikaiseen työvuoroon. Toisaalta jo työhaastattelujen aikana hehkutettu yhteishenki loi kuvaa yhtenäisestä työyhteisöstä.

Päivävuorua tekevien työntekijöiden rekrytoinnin ensikertalaisuus näkyi vastaajien mielestä yleisenä epävarmuutena ja epätietoutena. Valmiita protokollia ei ollut olemassa, ja työn suunnittelun koettiin jääneen puolitiehen huolimatta useamman kuukauden aikajänteestä työhaastatteluiden ja työn aloittamisen välillä.

“Sehän oli huvittavaa, kun me aloitettiin toi [nimi peitetty] -linja ni kaikki työntekijät ja esimiehet sano et mitähän tästä tulee ja kukaan ei tiedä mistään mitään et sellastakin oli havaittavissa et kyllähän jonkun pitäisi ottaa selkee johto. Mut tosissaan just se et kun [nimi peitetty] -linjalla kellään ei ollut siitä aiempaa kokemusta ja tuntui et jotkut siinä oikein pakoili sitä vastuuta ettei oikein tiennyt kuka siellä on se pääjehu joka päättää kaikesta et se ehkä siinä oli sellanen mitä vois kehittää”. (V6)

Uusien työntekijöiden tuleminen organisaatioon koettiin vastaajien kokemuksissa epämieluisaksi ja yllättäväksikin. Organisaatio ei kuitenkaan voi perustaa huonoa valmistautumista ajan niukkuuteen. Työhaastattelut on käyty maaliskuuhuhtikuun aikana varsinaisen työn alkaessa vasta kesäkuun puolivälin tienoilla.

Organisaation toimintatapaa kuvataan kuitenkin hyvin vakiintuneeksi. Tämän perusteella vastaajat olisivat odottaneet valmiita käytännön ohjeita siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä eri työtehtäviin kuuluu. Organisaation valmistautumattomuudesta kielii myös erään toimipisteen infoseinällä luettavissa oleva viikkopalaverin raportti, jossa todettiin seuraavaa toimipaikan esimiehen toimesta:

”Kaikkien osastojen syytä tehdä pikimmiten kirjalliset ohjeet päivätyöntekijöitä varten, jotta he tietävät mitä kullakin osastolla tehdään alussa/lopussa kun silloin ei aina ole omaa henkilökuntaa neuvomassa.” (Viikkopalaveriraportti 14.6.2014, toimipaikan esimies)

Huolimatta saman konseptin toteuttamisesta vastaajat kokivat, että käytännöt kahden eri toimipaikan välillä vaihtelivat suuresti, mikä aiheutti sekaannusta ja epävarmuutta työn tekoa ja toimintatapoja kohden. Tämä seikka osoittaa entisestään perehdytyksen tärkeyttä.

Organisaation toimintaa ohjaavat sen luomat arvot, joita ovat kannattavuus, teamwork, asiakkaan odotusten ylittäminen, aloitteellisuus ja innovaatiot sekä avoimuus, rehellisyys sekä lojaalisuus. Yhtiön strategiaan kuuluu henkilökunnan motivointi ja kouluttaminen paremman palvelutason, laadun ja tuottavuuden saavuttamiseksi. Vastaajien kokemusten mukaan epäoikeudenmukaisen

kohtelun tai tyytymättömyyden tunteet aiheuttavat sen, että näiden tekijöiden painoarvo korostuu eli niitä aletaan pitää yhä tärkeämpinä.

Johtamiseen kuuluu myös toimintaedellytysten, kuten riittävien resurssien, varmistaminen. Vastaajien vastauksissa toistuu sesongin korkeiden asiakasmäärien tuoma kiire työpaikoilla. Esim henkilöstön ja muiden resurssien käytön määrittäminen niin, että tehtävät saadaan suoritettua mahdollisemman tehokkaasti. Toisaalta esimies on vastuussa työn edistymisestä ja työn laadun tarkastamisesta sekä yksilön että koko yksikön suorituskyvyn arvioinnista (Yukl, O'Donnell & Taber 2009, 292). Tavoitteet ja niiden saavuttamisen seuranta koetaan motivaatiota edistäväksi tekijäksi. Kaplanin ja Nortonin (1996, 21) mukaan toiminnan ja sen tavoitteiden pitää olla mitattavissa, jotta niitä voidaan johtaa.

”Ehkä siellä yleisesti kannattais niille vanhemmille työntekijöille, jotka on siel ollu pitkään, et opastaa heitä et kun se on sellanen paikka paikka mihin tulee ekstroja ja uusia kokoajan, et miten heitä pitää kohdella.” (V3)

”Se on tärkeää, että tietää että henkilökuntaa on paikalla tarpeeksi. Ja jos työntekopaikka on hieman puolivalmis, jos sitä ei ole valmisteltu seuraavaa vuoroa varten niin se aiheuttaa huonoa motivaatiota.” (V5)

”Joskus jos oli joku asiakastilanne et ties et on vaikuttanu tai auttanu positiivisesti ni oli sellanen jee et tää ei oo ihan turhaa, mut muuten ihan sama kuka tahansa ois voinu tehdä sen duunin.” (V4)

5.3.4. Tiimeissä työskentely

Työn itsenäisyyttä koskevassa kappaleessa tuotiin ilmi, että vastaajien motivaatiota on edistänyt työtavat, joista työntekijä itse on ollut päätäntävaltainen ja jossa esimies tai vertaiset eivät ole olleet valvovassa roolissa työntekijään nähden. Vastauksissa on kuitenkin tullut ilmi, että itse työtä on tehty mieluiten tutussa työporukassa, vaikka työtehtävät itsessään ovat olleet itsenäisiä ja työntekijäkohtaisia.

”Jos oli jossain kesäkiskassa tai pubis mis oli vaa joku 1 tai 2 ihmistä joiden kans työskenteli ni lähti kemiat toimii.” (V1)

“No aamulla oli ehkä se et jännitti se et mihin työpisteeseen meni.” (V6)

”Se oli tosi paljon kiinni kenen kanssa sä olit siellä et saatto olla tosi mukavaa tai et ei vaa jaksa sitä negatiivisuutta.” (V4)

“Tietysti sitä toivois et ois meitä kesätyöläisiä enemmän ihan sen takia et se tuntuu helpommalta työskenneltä siinä sitte ja riippuu ja kun sä jouduit yksin niiden vakkareiden sekaan, se on eri asia ku sä tunnet kaikki, meil oli se vaikee ku oli kaks laivaa ni sinne ei pystyny muodostumaan sellasta työyhteisö.” (V6)

Työsuhteen luonteeseen kuuluu sesonkityöntekijöiden hyödyntäminen päivittäin niillä osastoilla, joille on odotettu eniten asiakkaita ja sitä kautta lisääntyntä työntekijätarvetta. Työntekijöiltä tämä vaatii nopeaa sopeutumista tilanteesta ja paikasta toiseen. Tätä sopeutumista on helpottanut tutuksi koettu tiimi, jolloin voidaan todeta, että työtilanteiden kompleksisuutta vähentää tutuissa tiimeissä työskenteleminen, jolloin itse työtehtävälle vapautuu enemmän voimavaroja.

5.4. Palaute

Palaute on aineiston valossa jakautunut positiiviseen palautteeseen ja rakentavaan kritiikkiin. Vastaajat ovat kuvanneet saamansa palautteen olevan peräisin pääosin asiakkailtaan.

5.4.1. Positiivinen palaute

”Asiakkailtahan se paras palaute tulee, et jos he on olleet tyytyväisiä niin he myös kertoo sen.” (V3)

”Asiakkailta, esimiehiltä en niinkään. Ei myöskään suoraan kollegoilta, luulen että se johtuu siitä etteivät he itsekään saa kovinkaan paljon palautetta”. (V5)

Asiakkaalta saatu palaute on koettu henkilökohtaiseksi siitä syystä, että onnistuminen on merkinnyt ammattitaitoisuuden lisäksi onnistumista vuorovaikutuksessa. Onnistuminen on nähty asiakkaan tarpeiden ymmärtämisenä, jolloin keinona tulokseen saavuttamiseen on käytetty omaa osaamista.

”Täytyy olla sosiaalisia taitoja, jotta voi päästä ’asiakkaan tasolle’. Täytyy kyetä lukemaan asekiasta nähdäkseen mitä asiakas tahtoo.” (V5)

Palautteen funktio on tuoda työntekijöille tietoa siitä, miten tehokkaita he ovat työssään eli mikä on heidän työsuorituksensa vaikutus työtulokseen. Työstä saatava palaute voi tulla esimiehiltä, vertaisilta, asiakkailta tai työstä itsestään. Kysyttäessä vastaajilta sitä, mitä palaute heille merkitsee ja miten he ovat työssään saaneet palautetta, törmäämme suureen vaihteluun:

”No itselleni se ei ehkä merkitse niin hirveän paljon mutta onhan se kiva kun firma, organisaatio on tykänny ja saa sellasen et tännehän mä voisin tulla tekemään töitä ja saa luottamuksen pystyyn.” (V2)

”Et hyvin tehty tai hyvin hoidettu, onkohan esimiehet sanonu mitään.” (V3)

”No jos tietää et on onnistunut ni on parempi fiilis ja halu jatkaa tai tehdä vähän paremmin.” (V4)

”Ehkä aika vähäiseksi se jäi, tietysti niinku lähiesimiehet kiitteli kun lähdit tauolle tai sit saatto olla ennen ku lähti kotiin et ’tää oli kiireisin päivä ja hyvää työtä’ et ehkä sitä palautetta ois toivonu. Välillä oli sit sellanen työporukka että sanottiin kiitos, kiitos tästä päivästä, ja kavereita niinku myös kiitettiin, et onhan se niin et pienet teot ja pienet sanat.” (V6)

”Tossa sit ku loppu työt ni sitte sanottiin että tervetuloa uudelleen ja oisko syksyllä käytettävissä, ja sit tuli ihan hyvä fiilis ja tiesi tehneensä työnsä hyvin kun pyydettiin uudelleen.” (V6)

”Kovinkaan moni ei kyllä sanonut että hei hyvin työskennelty, ehei. Muistan vain vahvasti kun yksi hovimestareista sanoi että hyvin tehty, ja sen jälkeen työskentely tuntui jotenkin ekstramukavalta.” (V8)

”Uskon että useimmista tuntuu hyvälle saada kuulla, ei välttämättä joka päivä mutta aika usein kuitenkin että ‘hei sinun tekemäsi työ on tärkeää’, minäkin nimittäin ajattelin kesän aikana että tämä lautasten kerääminen on täysin merkityksetöntä.” (V8)

”Kyl siel tuli ihan [toimipaikassa A] hovilta ja ravintolapäälliköltä ihan reteesti palautetta, sellasta tietynlaista tsemppaamista et nyt on odotettavissa rysä ja sen jälkeen ku se on hoidettu ni kyllä siinä sellasta taputuksen tynkää oli, jos voi sanoo.” (V1)

Yksi vastaaja kertoi yllättyneensä positiivisesti, kun sähköisen asiakaspalautteen muodossa tullut eräälle sesonkityöntekijälle kohdistettu kiitos ja positiivinen palaute oli noteerattu toimipaikassa, minkä seurauksena kyseinen työntekijä palkittiin esimiehen toimesta pienellä palkinnolla. Palkitseminen tehtiin paikalla olleiden sesonkityöntekijöiden nähden, mikä nosti vastaajan mukaan koko ryhmän sen hetkistä työmotivaatiota. Asiakaspalveluluonteen omaava työ sai hetkessä vahvemman merkityksen ja toisaalta pieni huomio osoitti, että esimiehet ovat kiinnostuneet alaistensa toimista.

5.4.2. Rakentava kritiikki

Palautteen saaminen on nostettu yleisesti positiiviseksi asiaksi. Palautetta haastateltavat kertovat saaneen eniten toisiltaan, muilta kollegoilta sekä asiakkailta. Esimiehiltä saatu palaute on ollut pääosin negatiivista, minkä lisäksi kiitokset ovat loistaneet poissaolollaan. Yksi vastaajista kuvasi tilanteen, jossa hänet oli lähetetty ensimmäistä kertaa uuteen työpisteeseen, jossa hän kohtasi haastavan asiakkaan. Tilanteen ja työpäivän loputtua ainoa palaute, jonka hän sai, oli viesti ettei hänen tarvitse enää toiste mennä samaan työpisteeseen. Kokemuksen ja siitä vielä saadun negatiivisen palautteen vaikutus motivaatioon oli sitä heikentävä.

”Siis mä koen niin että just tää kyseinen ravintolapäällikkö et hän vaa seuras mua siellä ja anto negatiivista palautetta ihan kaikesta mitä mä tein, hakemalla virheitä.” (V1)

”Palaute oli pääosin negatiivista, ja jos jotain lappuja oli [viittaus viikkopalaverien raportteihin], niiden sisältö oli negatiivinen.” (V5)

”Ainakin se kritiikki et sitä tippu heti ja kovaan ääneen mut olihan niitä joitain esimiehiä kans, jotka ilmaisi tyytyväisyytensä, mikä tuntu ihan mukavalta.” (V4)

Palautteen ja työsuorituksen välinen suhde on kiistanalainen, mutta vastauksista tulee ilmi, että saatuaan hyvää palautetta tai kiitosta työstä, on työntekijöiden työmotivaatio kohonnut. Pelkkä hyvän palautteen saaminen ei usein riitä korkeaan työmotivaatioon ja sitä kautta hyvään työsuoritukseen. Työntekijä usein kaipaa tunnetta, siitä, että työ itsessään antaa jotakin. Toisaalta jatkuva negatiivinen palaute ei usein myöskään rohkaise työntekijää, vaan voi jopa lamauttaa.

Työsuorituksesta annettava korjaava palaute tulisi olla oppimiseen rohkaisevaa. Palaute on rakentavaa, kun sen avulla tarjotaan ratkaisuja suoritusten parantamiseksi tai tuetaan työntekijää itseään löytämään uudet toimintamallit.

5.5. Palkitseminen

Palkitsemiskeinoja käsiteltiin jo pintapuolisesti työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista ja huolehtimista sekä palautetta koskevissa alaluvuissa. Aineiston mukaan selkeimpänä palkitsemisen keinona pidetään palkkausta.

5.5.1. Palkka

Työstä saatavaa palkkiota on kuvattu alan yleistä palkkatasoa kilpailukykyisemmäksi, millä pyritään osaltaan lisäämään organisaation houkuttelevaisuutta. Palkkauksen suhteen on kuitenkin huomioitava, että peruspalkan lisäksi merkittävä osa palkasta koostuu myyntien perusteella suoritettavista lisistä. Koska kyseinen rekrytointi oli ensimmäinen laatuaan ja se toi uusia työntekijöitä tämän jaettavan myyntiosuuden jakopiiriin, ei työhaastattelutilanteissa pystytty antamaan tarkkaa kuvaa palkan tasosta.

”Se [palkka] oli ehkä yks semmonen seikka joka oli aika epäselvä ja sitä ois voinu selkeyttää ja kertoa ne työedut [työhaastattelussa] vaikka se ei nyt suoraan sanotusti vaikuttanut mun motivaatioon työnhakuvaiheessa.” (V2)

”Todella suuret [odotukset], oon kuullut että laivalla tienaa hyvin.” (V3)

”Kyl sen pysty tekee mut ei kauheen hyvällä tuulella, se raha motivoi sitte kuitenkin vaikka työ itsessään ei.” (V4)

”Jos ajattelee näin jälkikäteen, niin palkkahan kuulosti tosi hyvältä alussa.” (V5)

”Minulle raha ei ole se ensimmäinen asia. Ennemmin se sosiaalinen elämä, että saa olla ihmisten keskuudessa ja saada kokemuksia eri asioista. Raha tulee toisena.” (V7)

Henkilökunnalle kohdistetut edut kohottavat motivaatiota, mutta niiden puute ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä tai edes motivaation laskua.

Odotusten ja todellisuuden välinen epätasapaino palkan suhteen on vaikuttanut työntekijöiden työhön ja organisaatioon suhtautumiseen. Vastaajat ovat ymmärtäneet sen seikan, että he haluavat jatkaa organisaatiossa turvatakseen toimentulonsa, mutta odotettua heikompi palkka on vaikuttanut suoraan työsuorituksiin ja työntekijöiden käsitykseen palkasta suoritukseen verrattavana palkkiona.

Palkan ja siitä seuranneen pettymyksen hyväksymistä on helpottanut vastaajien mukaan tieto, että työsuhde on vain määrä-aikainen. Vastaajat kuvasivat vaatineensa parempaa palkkaa, mikäli heidän haluttaisiin jatkavan organisaatiossa vakituisessa työsuhteessa.

5.6. Motivaation ja työsuorituksen välinen suhde

Reilua, rehellistä ja läpinäkyvää johtamistapaa olisi odotettu enemmän vastaajien keskuudessa. Haastateltavat korostivat organisaation vastuuta muun muassa työehtojen noudattamiseen ja ilmaisivat pettymyksensä epäkohtien kohdalla.

“Tietysti iso skandaali oli se että meille ei maksettu koulutuspäivää ja sitä kahden päivän palkkaa ja se siinä ihan alussa ihan selkeästi laski kaikkien kesätyöntekijöiden arvostusta tätä yritystä kohtaan et kun kyseessä on noin 70 euroa ni se on kuitenkin tosi iso symboli työntekijälle, ehkä vähän sellanen shokki et miten näin iso yritys voi olla näin kyseenalainen et se kyllä häiritsi ja vaikuttaa [organisaation nimi] maineeseen. Et oon mäkin siitä puhunut kavereille ja kaikki on ollut järkyttyneitä.” (V6)

Edellä mainittu epäkohta on nostettu esiin monessa muussakin haastattelussa. Sen on kuvattu vaikuttaneen työmotivaation laskuun hetkellisesti, mutta suurempaan rooliin on nostettu sen imagoa kolauttava vaikutus. Työntekijät ovat jatkaneet organisaatiossa, koska ovat ajatelleen, ettei työsuhte kestä muutamaa kuukautte pidempään, jonka jälkeen he ovat vapaita tekemään uusia valintoja työnhankuprosesseissa. Ylipäänsä pettymykset palkkatason todellisuuteen työsuhteen aikana ovat heikentäneet haastateltujen kuvaa organisaatiosta.

”Unohdin kaikki noi lisämyynnit, skippasin ignoreasin ihan täysin ne. En halunnu antaa mitään ekstraa.” (V1)

”No naamasta se varmaan näky et ei kauheesti hymyilyttäny ja saatoin olla tylykin ihmisille, niinku asiakkaille ja se et siin ei ollu sit enää oikein mitään välii millään.” (V1)

Motivaation laskun on koettu näkyneen myös asiakkaille ja heikentäneen organisaation tuloksellisuutta. Kokonaisuudessaan edellä mainitut motivaatioon vaikuttaneet tekijät eivät ole absoluuttisia, vaan ne kuvaavat vastaajien näkemyksiä ja perustuvat heidän kokemuksiinsa. Kysyttäessä tuntemuksia organisaatiosta työkokemuksen jälkeen tuli esille seuraavanlaisia näkemyksiä:

”Periaatteessa en suosittelisi organisaatiota, tai ehkä viikonlopputyönä. En haluaisi suositella kenellekään joka opiskelee ja haluaa kehittyä.” (V5)

”En hakisi uudestaan, en viihtyny, jäi huono maku.” (V4)

Aineisto osoittaa toisaalta myös sen, että työntekijän kokemukset (tai hänelle tuotu tieto muiden kokemuksista) liittyy vahvasti myös odotuksiin organisaation toiminnasta. Odotuksista tulee ikään kuin vähimmäisvaatimustaso, jolloin negatiiviset kokemukset heikentävät selkeästi kuvaa organisaatiosta, kun taas ylitykset lähinnä vahvistavat positiivista kuvaa, mutta eivät niinkään lisää motivaatiota tai tyytyväisyyttä.

Yksi vastaajista on kuvannut työtehtävän ja siitä saatavan palkan suhdetta negatiivisella esimerkillä. Kyseisen työntekijän toimenkuvaan eivät kuuluneet muun muassa kassavastuu, joka työn sisällöllisenä tekijänä oikeuttaa kohdeorganisaatiossa korkeampaan vakanssiin ja sen myötä korkeampaan palkkaan. Työntekijä on kokenut että toisaalta häntä on käytetty hyväksi

työtehtävässä mutta toisaalta toiminnassa on näkynyt myös epäoikeudenmukaisuus. Motivaatiota edistävät tekijät kohdistuvat erityisesti työyhteisöä ja sen vuorovaikutusta koskeviin tekijöihin. Esimiehen vastuulla on pyrkiä edistävään hyvää henkeä työyhteisössä, jolloin organisaatiossa saadaan iskettyä kaksi kärpästä yhdellä iskulla kun sekä yhteishenki että työmotivaatio paranevat. Työntekijöiden kohtelu ja työnkuva itsessään vaikuttavat siihen, millaisen kuvan työntekijät muodostavat työnantajastaan. Tätä kuvaa työntekijät levittävät puheissaan eteenpäin ja sen lisäksi sitä vasten työntekijät peilaavat omia jatkoaikeitaan organisaatiossa. Hyvän työmotivaation ja hyvän työkokemuksen luoma hyöty ei siis rajaudu vain työntekohetkeen, vaan sillä on vaikutusta myös organisaation pitkällä aikatahtaimella. Organisaatiot voivat omalla toiminnallaan joko edistää tai heikentää organisaatio- ja työnantajakuvaansa, joilla on vaikutusta myöhemmissä rekrytoinneissa.

Toisaalta vastaajien näkemyksien perusteella motivaatiotekijöiden ja motivoinnin, motivaation sekä työsuorituksen välillä on nähtävissä selkeä silmukkamalli. Sisäinen halu tai ulkoiset motivaatiotekijät edistävät motivaatiota, joka auttaa työntekijää suoritumaan ja onnistumaan työsuorituksessaan, ja saadessaan palautetta tästä, yksilö oppii motivaation taustalla toimivat kausaalisuhteet ja pyrkii jatkamaan toimintaa, joka on johtanut hyviin suorituksiin.

5.6.1. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen analyysiosion tärkein löydös on ymmärrys siitä, ettei motivaatio ole yksittäinen prosessi, vaan monista tekijöistä koostuva ja jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva kokonaisuus. Analyysin perusteella motivaatioon voidaan vaikuttaa vaikuttamalla yksilöön itseensä (tavoitteen asetanta, palaute ja palkkiot), vaikuttamalla työympäristöön (työyhteisö, arvot ja vuorovaikutus) sekä vaikuttamalla työn tekemiseen (työnkuva, vaihtelu, itsenäisyys ja palaute). Motivaatio on tutkimuksen tulosten mukaan seuraus töiden hyvästä organisoinnista ja työyhteisön tai sen määriteltujen osien toimivuudesta. Näiden tekijöiden lisäksi oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi koetut palaute- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat työmotivaatiota.

Mielenkiintoinen huomio motivaation johtamisen kannalta on se tutkijan tekemä tulkinta, että vastaajat haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä, mutta arvostavat kollektiivista, oikeudenmukaista palkitsemista. Tämä huomio tukee vastaajien kokemusta sesonkityöntekijöiden keskinäisestä

arvostuksesta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Vastaajat ovat kokeneet tulleen kohdelluksi ryhmänsä edustajana, joten odotukset palkkioiden ja palautteen osalta koskevat myös koko ryhmää. Tämä ei kuitenkaan poista yksilöiden tarvetta oman työsuorituksensa arviointiin ja siitä saatavaan palautteeseen.

Yksilöt ovat kokeneet myös arvostuksen ja luottamuksen tärkeiksi tekijöiksi työyhteisössä. Arvostus ja luottamus tulisi näkyä yksilöiden ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa mutta myös suhteessa työtehtävään. Arvostus liittyy työn merkittävyyden kokemukseen, joka on osa työn muotoilun tavoitteita. Työn muotoilussa motivointikeinona ovat korostuneet kohtuullinen vaihtelu ja tehtävän sisältämä autonomia. Esimiehiltä ja työkavereilta odotetaan luottamusta yksilön kykyyn hoitaa työtehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Motivointikeinot, kuten työn muotoilu, työn sisältämä autonomia ja yksilön saama palaute yhdessä tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden (kts. Herzbergin kaksifaktoriteoria) vaikuttavat yksilön kokemaan motivoitumisen tasoon. Tämä taso määrittelee puolestaan sen, millä voimakkuudella ja pysyvyydellä yksilö on valmis käyttämään kaikki kykynsä, tahtonsa ja taitonsa tietyn tehtävän, kuten asiakaspalvelu- tai myyntitilanteen, suorittamiseksi. Palkitseminen on yleisesti tunnustettu motivointikeino ja se on noussut esille myös tämän tutkimuksen aineistossa. Palkkaus ylipäänsä kertoo vastaajien mukaan siitä, mitä työntekijältä odotetaan suhteessa työtehtävään. Yksinkertaisista tehtävistä maksetaan matalampaa palkkaa, kun taas vaatimus- ja vastuutasojen noustessa myös palkat kasvavat. Palkan merkitys kasvaa, mitä vähemmän työ palkitsee tekijäänsä sisäisesti.

Tutkimustuloksia analysoitaessa on muistettava tehdyn tutkimuksen konteksti, laajuus ja rajoitukset. Haastateltavina on ollut kahdeksan työntekijää noin kahdenkymmenen sesonkityöntekijän joukosta. Vastauksissa on kuvattu yhden työntekijän irtisanoutuminen keskellä määräaikaista sopimusta. Tapahtuneesta ei tule vetää liian tiukkoja johtopäätöksiä, mutta yhdessä vastaajien esilletuomien heikkojen sitoutumisen tuntemusten kanssa voinee todeta, että työntekijöitä ei ole onnistuttu motivoimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Sitoutuminen on itsessään haastava ilmiö tarkasteltavaksi, sillä vastausten perusteella sesonkityöntekijät ovat kokeneet vahvaa sitoutumista omaan ryhmäänsä. Kiianmaan (2001, 100) tulkintaa mukaillen sesonkityöntekijät ovat sitoutuneet yhteisten arvojensa, kuten yhteistyön, mukaiseen toimintaan, ovat ponnistelleet yhteisen parhaansa vuoksi ja halunneet kiinteästi kuulua ryhmään. Organisaation kannalta olisi ollut hyödyllistä saada sidottua tämä sitoutuneisuus osaksi organisaation tavoitteellista toimintaa.

6. LOPUKSI

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä eriteltiin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja pohdittiin motivaation merkitystä yksilölle. Eri motivaatiotekijät jaettiin Milesin ja Porterin (1974) mallin mukaan työntekijää, työtehtävää ja työympäristöä koskeviksi. Tutkimuksen empiirisen aineiston osalta tarkasteltiin näihin kolmeen eri ryhmään sijoittuvia motivointikeinoja sesonkityöntekijöiden teemahaastatteluihin perustuen. Tämän luvun tarkoituksena on sitoa aineiston perusteella luotu motivointikeinojen kokonaisuus teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin ja aikaisempaan tutkimustietoon.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatiossa käytettiin tai oli olemassa sesonkityöntekijöiden näkökulmasta. Tähän pyrittiin löytämään vastaus tarkastelemalla toisaalta työn ja motivaation merkitystä yksilölle ja toisaalta pyrkimällä tulkitsemaan keinojen ja käyttäytymisen sekä käyttäytymisen ja työsuoritusten välisiä kausaalisuhteita sesonkityöntekijöiden kokemusten pohjalta.

Murtosen et al. (2008) tutkimusten mukaisesti sosiaaliset tekijät, kuten motivoiva työympäristö ja sen sisältämät vuorovaikutussuhteet, ovat nousseet merkittäviksi motivaatiota selittäviksi tekijöiksi tässä tutkimuksessa. Toisaalta merkittävänä löydöksenä voidaan pitää sitä, että mikäli työsuhteen luonne tai muut tekijät eivät mahdollista sisäistä motivoitumista tehtävien rikastamisen seurauksena, korostuu ulkoisten motivointikeinojen merkitys yksilölle. Tämä seikka on otettava huomioon tarkastellessa tutkimuksen kohteena olevia sesonkityöntekijöitä, joiden työsuhte rajoittui määräaikaaisuuden vuoksi vajaan kolmeen kuukauteen.

Maslown (1943) tarveteorian mukaan yksilöillä esiintyy eritasoisia, ennalta määriteltäviä tarpeita, joita tämä pyrkii tyydyttämään hierarkisessa järjestyksessä. Työmotivaatiota selittää osaltaan aineistonkin valossa kahden alimman tason, eli fysiologisten tarpeiden ja turvallisuuden tarpeen, tyydyttäminen. Työstä saatava palkka nähdään tekijänä, jolla yksilö pystyy tyydyttämään edellä mainittuja tarpeita, kuten ostamaan ruokaa ja hankkimaan asunnon. Vastaajien mukaan työnantaja

ei saisi kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä sitä, että työ on yksilölle olosuhteiden luoma pakko. Työpaikan saaminen ei itsessään riitä motivaation ylläpitäjäksi.

Kolmantena tarpeena yksilöllä on Maslown teorian mukaan yhteenkuuluvuuden tarve. Sesonkityöntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen näyttää pysähtyneen tälle tasolle, sillä ongelmat vuorovaikutuksessa ja työyhteisössä ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yksilöt ovat pyrkineet ratkaisemaan tarpeiden ja todellisuuden välistä eroa, jolloin ylemmän tason tarpeille, arvonnannon ja itsensä toteuttamisen tarpeille ei ole jäänyt tilaa.

Toisaalta aineistosta on löydettävissä Alderferin ERG-teorian mukaisia näkemyksiä. Tästä on osoituksena esimerkiksi olemassolon tarpeen tyydyttämättömyyden vaikutus muihin tarpeisiin siinä määrin että kokiessaan palkan odotettua heikommaksi, vastaajat ovat pyrkineet löytämään motivaation lähteitä työstä itsestään esimerkiksi omaa kehittymistä tavoitellen.

Tulokset puoltavat osaltaan myös Herzbergin kaksifaktoriteorian teesiä, jonka mukaan työtehtävän mielekkyys motivaatiota edistävänä tekijänä vähentää hygieniatekijöiden painoarvoa (Herzberg et al. 1959). Toisaalta voidaan todeta, että sisäinen motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen, kun taas ulkoiset motivointikeinot, kuten palkkaus, vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, ja sitä kautta esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen.

Herzberg et al. (1959, 114) kuvaavat työn mielekkyyden viittaavan työtehtäviin, palautteeseen työn onnistumisesta sekä mahdollisuuteen kehittyä. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät johtuvat työn sijasta työympäristöstä. Tällä kirjoittajat viittaavat epäreiluihin työehtoihin tai huonosti järjestettyyn työhön, jolloin työympäristö ei ole hyvinvointia tukeva. Näitä tekijöitä nimitetään hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijät on eritelty tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa. Työntekijällä on yksilölliset odotukset ja näkemykset hygieniatekijöiden vähimmäistasosta. Mikäli tämä taso ei täyty, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. Kuten haastateltujen vastauksista kävi ilmi, olivat vastaajat odottaneet parempaa rahallista korvausta sekä vahvempaa johtajuutta työsuhteensa aikana. Pettymys on aiheuttanut tyytymättömyyttä työtä itseään kohtaan.

Herzbergin teorian mukaisista hygieniatekijöistä palkka ja suhteet muihin työtovereihin ovat osaltaan vähentäneet mutta myös lisänneet tyytymättömyyttä. Alan yleisiin palkkoihin verraten melko hyvä palkka on vähentänyt tyytymättömyyttä, samoin kuin hyvät suhteet

sesonkityöntekijöiden kesken. Palkka ja työyhteisön ilmapiiri on kuitenkin koettu odotettua heikommiksi, mikä on lisännyt tyytymättömyyttä.

Tekijät, jotka johtavat positiiviseen asenteeseen työtä kohtaan perustuvat Herzbergin teorian mukaan yksilön tarpeeseen toteuttaa itseään. Työympäristö ei voi luoda perusteita itsensä toteuttamiselle, vaan tämä tarve täyttyy työnteon kautta. Koettu tyytyväisyys ja motivaatio syntyy palkitsevasta työsuorituksesta. (Herzberg et al. 1959, 114.) Herzbergin teorian tekee pulmalliseksi työtyytyväisyyden ja motivaation häilyvä raja. Vallalla on ajatus, että tyytyväinen työntekijä on myös motivoitunut työntekijä, mutta kuten tutkimuksen aineisto on osoittanut, voi tyytymätön työntekijä olla motivoitunut jonkin tietyn aikajakson aikaisten tehtävien suorittamiseen.

Sesonkityön kontekstissa korostuu se tieto, että työtä on luvattu vain määrä-ajalle. Toisaalta tieto työsuhteen väliaikaisesta luonteesta on heikentänyt sesonkityöntekijöiden aktiivista osallistumista, mutta toisaalta vastaajien intresseissä oli antaa itsestään hyvä kuva työntekijöinä siitä huolimatta, ettei työsuhteen keston rajoissa ollut mahdollisuuksia uran kehittämiseen tai vastaavaan.

Motivaatiotekijöistä arvostamisen ja tunnustuksen saamisen kokemukset ovat olleet vähäisiä. Toisaalta työsuhteen lyhytaikainen luonne on supistanut ylenemisen ja menestymisen mahdollisuuksia. Vastuu on myös jäänyt vähäiseksi, mitä osaltaan selittää työsuhteen lyhytaikainen kesto. Työtehtävien sisällössä olisi sinänsä ollut potentiaalia motivaation edistäjiksi, mutta vähäiset vaikutusmahdollisuudet työn tekemisen tapaan ovat heikentäneet työtehtävien mielenkiintoisuutta. Tyytymättömyyttä työtä kohtaan on aiheuttanut tunne, ettei kesätyöntekijöille ole annettu mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Vastaajat ovat kokeneet, että heidät on rekrytoitu määrä-ajaksi hoitamaan ennalta määritettyä tehtävää. Kun tämä nimenomainen tehtävä on koettu organisaation vakituisen henkiökunnan osalta negatiiviseksi, on heidän suhtautuminen kyseistä työtehtävää hoitaviin kesätyöntekijöihin ollut kyseenalainen.

Palaute nähtiin toisaalta ulkoisena motivointikeinona, mutta toisaalta myös työn sisäistä mielekkyyttä edistävänä tekijänä. Vastaajat ovat pitäneet työkokemustaan pääosin positiivisena, ja työ on koettu melko itsenäisenä ja mielekkäänä. Omalla osaamisella on ollut vaikutus työsuorituksen kokemukseen. Työtä on pidetty merkittävänä, mutta oman työn sisältöön ja sen tekemisen tapaan vaikuttamisen mahdollisuus nähty olemattomana.

Haastateltujen näkemykset ovat tukeneet Grönroosin (2003, 465) havaintoa, jonka mukaan ”palveluorganisaatioissa tarvitaan vahvaa ja vakiintunutta kulttuuria, joka edistää hyvän palvelun ja

asiakaskeskeisyyden arvostusta”. Työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset ovat linkittyneinä toisiinsa, sillä palvelukeskeisessä ja hyvässä ilmapiirissa työskentelevä henkilökunta palvelee myös asiakasta paremmin. Analyysissa esitetty kuvaus huonon motivaation vaikutuksista tukee tätä väittämää.

Työmotivaation muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät on koettu tutkimuksessa hyvin yksilöllisiksi. Empiria vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn Oldhamin ja Hackmanin mallin työn määritteiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Aineistosta nousi vahvasti esiin työtä määrittävien tekijöiden vaikutus koettuun sisäiseen motivaatioon. Esitelty teoria ei kuitenkaan yksistään riitä selittämään johtamisella aikaansaattua työmotivaatiota tai sen puutetta.

Oldhamin ja Hackmanin teorian mukaan työssä viihtymisen ja parhaimman mahdollisen työsuoritusasteen saavuttamisen edellytyksinä ovat työn mielekkyyden tunteminen sekä vastuu ja tietoisuus työn tuloksista. Näiden psykologisten tuntemusten saavuttamiseksi työssä tulisi voida käyttää vaihtelevasti eri taitoja, työsuoritus tulisi kyetä viemään loppuun yksilön toimesta, työllä tulisi olla merkitystä, sen tulisi mahdollistaa itsenäinen toiminta ja työntekijän tulisi saada tietoa siitä, miten hän on työssään onnistunut.

Teorian mukaan kaikkien viiden työn ominaisuuden esiintyessä työntekijät kokevat työn mielekkääksi sekä kokevat olevansa vastuussa työstä ja ovat sen takia kiinnostuneita oman työnsä tuloksista. Aineisto on osoittanut sen, että mitä tärkeämpiä työntekijät pitävät erilaisia työtä koskevia ominaisuuksia, sitä kriittisemmin niihin suhtaudutaan.

Oldhamin ja Hackmanin teoria ei ota huomioon sitä, että yksilöt arvostavat erilaisia asioita, eli työn ominaisuuksien painoarvo voi vaihdella laajastikin. Nämä viisi työn ominaispiirrettä eivät siis ole objektiivisesti tarkasteltavissa. Samaa työtehtävää suorittavat kaksi eri työntekijää voivat olla hyvin eri mieltä työtehtävään vaadittavasta taitojen monipuolisuudesta, tehtäväidentiteetistä, työn merkittävyydestä, vaadittavasta autonomiasta ja palautteesta. Toinen työntekijä voi kokea esimiehen läsnäolon turvalliseksi, kun toinen tuntee, että hänen toimiaan valvotaan ja seurataan. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että aineisto tukee Oldhamin ja Hackmanin näkemyksiä.

Vastaajien asenne työtä ja organisaatiota kohtaan olivat ratkaisevassa asemassa motivaation kannalta. Työsuhteen alkuvaiheen innostus ja muilta kuultu positiivinen puhe organisaatiosta

motivoivat työntekijöitä työskentelemään näiden odotusten mukaisesti. Organisaationkuvan muuttuminen oli toisaalta seuraus epäonnistuneiksi koetuista johtamistoimista, mutta toisaalta myös syy motivaation heikkenemiselle.

Vuorovaikutuksen parantaminen ja sitä kautta organisaation viestinnän edistäminen nähdään tärkeinä kehittämiskohteina. Kun työntekijät ovat tietoisia työn tavoitteista, kasvaa tehtävän työn merkitys. Toisaalta tietoisuuden lisääminen organisaation toiminnan tuloksista rohkaisee työntekijää jatkamaan tavoitteiden mukaista toimintaa. Työtä tulisi rikastaa tarjoamalla parempia vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille ja keskittymällä työskentelyilmapiiriin luomiseen.

Aineistosta nousee esille se seikka, että organisaation motivointikeinot perustuvat Herzbergin jaottelun mukaan pääosin ulkoisiin seikkoihin eli työn hygieniatekijöihin. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, hygieniatekijöihin vaikuttaminen vähentää lähinnä tyytymättömyyttä motivaation edistämisen sijaan. Yksilö arvottaa tilannetta saamiensa palkkioiden, kuten palkan tai sosiaalisten suhteiden seurauksena, eikä pyri parhaaseensa palkkioiden toivossa. Toisaalta motivaatiotekijöitä tarkastellessa on huomioitava se seikka, ettei määräaikaiseksi suunniteltu työsuhde mahdollista samoja etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia kuin työsuhde, jonka odotetaan kestävän mahdollisesti vuosia. Tästä syystä painoarvo motivaatiotekijöiden suhteen painottuu työn sisällön muokkaamiseen ja tunnustuksen antamiseen, joka tukee aineistosta nousseita tuloksia.

Haastateltavien vastaukset, joissa tuli ilmi motivaation heikkeneminen sen seurauksena, että he kokivat esimiestensä ja kollegoidensa pitäneen heitä ”toisen luokan työntekijöinä” tukevat Torringtonin et al. (2005, 312–313) päätelmää, jonka mukaan esimiehen odotukset työntekijän suhteen sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteet vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Torringtonin ja Hallin (2005) teoriaa voidaan pitää tässä tutkimuksessa esitellyistä motivaatioteorioista kokonaisvaltaisimpana, sillä se ottaa huomioon niin työntekijää itseään, työtä kuin työympäristöäkin koskevia seikkoja. Teoria korostaa yhteenkuuluvuuden tunteen merkitystä ja selittää sen, miksi sesonkityöntekijät ovat kokeneet työn mielekkäämmäksi ”omassa” porukassa työskennellessä verraten työvuoroihin toimipaikkojen vakituisen henkilökunnan kanssa.

Locken päämääräteorian mukaan yksilön arvoilla on vaikutus tämän valitsemiin käyttäytymismalleihin. Sesonkityöntekijät kokivat arvomaailmojen eroavaisuutta vakituisiin työntekijöihin nähden. Ristiriidat tavoitteiden ja arvojen välillä ovat problematisoineet työntekoa ja päämäärien asettamisesta on puuttunut täsmällisyys.

Adams korostaa oikeudenmukaisuusteoriassaan motivaation syntyä oikeudenmukaisten prosessien avulla. Teoria saa tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista työajan, palautteen ja palkkioiden välisenä epäsuhtana. Osa vastaajista koki, että heiltä odotetaan vain tuntien täyttämistä, kun taas organisaation vakituista henkilökuntaa ohjaa tehokkuuden tavoittelu. Sesonkityöntekijät kokivat että heidän tehokkuuttaan suhteessa työtunteihin rankaistiin lisäämällä tehtäviä, kun vakituisella henkilökunnalla tuntuu olevan oikeus päättää työvuoronsa tilanteen niin salliessa aiottua aiemmin, mikäli työtehtävät oli saatu hoidettua. Adamsin teoriaan mukaan ihminen pyrkii käyttäytymisellään korjaamaan epäsuhtaa. Argynen (1974, 85) esittämän väitteen mukaan työntekijät työskentelevät kovemmin, mikäli palkka perustuu työsuorituksiin, kuin jos palkka perustuu työhön kuluvaan aikaan. Tämä väite saa tukea aineistosta, sillä vastaajat ovat kokeneet että työsuorituksen laadun tai tehokkuuden sijasta tärkeintä on ajan kuluminen. Adamsin teoriaa puoltaa myös vastaajien kokemukset, joiden mukaan väheksyvät asenteet heitä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan ovat heikentäneet heidän työmotivaatiotaan.

McClelland on korostanut motivaatioteoriassaan, että kaikilla yksilöillä on suoriutumisen, yhteenkuuluvuuden tai vallan tarve. Yksilöllisistä ja kulttuurisista tekijöistä riippuen jokin näistä tarpeista valikoituu yksilön toimintaa ohjaavaksi. Sesonkityöntekijöiden vastauksissa ovat korostuneet hyvän suoriutumisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Henkilökohtaisen edistymisen ja uralla etenemisen esteenä on nähty sesonkityön luoma konteksti, mutta vastaajat ovat kuitenkin pyrkineet toteuttamaan pitkän tähtäimen kehittymistään sesonkityökokemuksen avulla.

Kaiken kaikkiaan aineistoa tulkitessa on tutkijalle herännyt ajatus siitä, että sesonkityöntekijät kaipaavat itseohjautuvaa toimintaa ja sisäistä motivoitumista, mikä tarkoittaa organisaation puolesta sitä, että työympäristön tulisi mahdollistaa työssä onnistuminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja yksilön henkilökohtainen hallinnan tunne. Asettamalla suotuisat puitteet organisaatio ikään kuin rohkaisee työntekijää motivoitumaan työstään.

Palkitsemisen kannalta tilanteen tekee haastavaksi Decin (1971) ylimääräytymisteoriassa noteerattu seikka, jonka mukaan odotukset ulkoisesta palkkiosta voivat kääntyä nurinkurin tehtävän sisältöön nähden. Vastaajat kokivat ennen työsuhteen alkua työstä saatavan palkan sen vaatimuksia korkeammaksi, mutta todellisen palkan ollessa odotettua pienempi, heijastui pettymys vaatimattomina työsuorituksina, sillä vastaajat eivät halunneet omalla toiminnallaan luoda työhön lisäarvoa. Tämä ilmiö kuvaa tasasuhtateorian mukaista sitoumusten pitämisen sääntöä, jolloin

yksilöt kokevat, että heidän pitää saada se, mitä heille on luvattu (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 28).

Toisaalta aineistosta nousee esiin huomioita, jotka painottavat motivaation kehkeytyvää luonnetta. Suorat teot tai toiminta, kuten palkkiot tai hetkellinen pettymys eivät ole tekijöitä, jotka vaikuttavat syvälle motivaatioon, vaan ne painottuvat tyytyväisyyden kokemukseen. Organisaation kannalta tämä on haaste, sillä kilpailukykyinen palkka on toki organisaation houkuttelevaisuutta lisäävä tekijä. Toisaalta tämän tutkimuksen viitekehyksessä on ymmärrettävä lyhyen työsuhteen luomat rajoitukset.

Näiden johtopäätösten valossa voidaan motivaation johtamisen olevan todellinen haaste organisaatioissa. Vaikka työtehtävät suunniteltaisiin mallin mukaisesti mahdollisimman motivoiviksi, voi silti olla, että osa työntekijöistä näkee tehtävät äärimmäisen epämotivoivina. Tällöinkin voidaan johtamisella kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella on kuitenkin kiistatonta, että motivaatioon voidaan vaikuttaa johtamisella, josta yhtenä esimerkkinä on työn muotoilu. Motivaation merkitys korostuu asiakaspalveluun perustuvassa organisaatioissa tilanteissa, jossa asiakkaalle pyritään luomaan erityistä lisäarvoa. Vastaajat ovat kokeneet motivaation tärkeäksi työn asiakaspalveluluonteeseen takia. Myös Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 96) nostavat tämän seikan esiin, sillä työntekijät ja asiakkaat ovat palveluyrityksissä jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Huono työmotivaatio voi näkyä huonosti hoidettuna työnä, välinpitämättömyytenä asiakkaita ja muita kollegoita kohtaan sekä oma-aloitteisten lisämyyntien tarjoamisen vähyytenä. Näitä huomioita tukevat myös vastaajien näkemykset.

Puutteellinen tai heikko johtajuus puolestaan näkyy henkilöstön oireiluna, josta yksi osa-alue on motivaation puute. Pääasiallisesti johtamisessa korostui management-idealismien mukainen työn hallinta. Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä niihin puitteisiin, jotka johtamisella mahdollistettiin. Ihmisten johtamisessa eli leadership-johtamisessa olisi puolestaan ollut parannettavaa paremman yksilöllisen kohtaamisen toivossa. Tutkimuksessa tuli myös esille se, että esimies-suhteeseen tyytyväiset vastaajat olivat myös motivoituneempia työhönsä.

Aineiston mukaan sesonkityöntekijät toimivat aktiivisemmassa vuorovaikutuksessa oman ryhmänsä kesken verrattessa vuorovaikutukseen koko työyhteisön tasolla. Sesonkityöntekijät

ovat myös olleet alttiimpia jakamaan omaa tietämystään ja toisaalta kysymään neuvoja ryhmässä, jossa on vallinnut myönteinen ilmapiiri. Nämä tulokset tukevat Airan (2012) ja Siasin (2005) näkemyksiä tiedonvaihdon laadun perustumisesta olemassa oleviin vuorovaikutussuhteisiin ja niiden ominaisuuksiin.

Työmotivaation on kuvattu vaikuttaneen vastaajien keskuudessa yleismielipiteeseen työstä ja organisaatiosta. Hyvä motivaatio on kannustanut työntekijää parhaimpaan mahdolliseen työsuoritukseen, kun heikentynyt motivaatio on vienyt ”viimeisen terän” näiltä osasuorituksilta. Huonoa motivaatiota tunteneet työntekijät ovat jatkaneet työtä ja olleet fyysisesti läsnä, mutta henkisen puolen innostus ja tahto ovat puuttuneet, mikä on lopulta näkynyt työnteossa. Vahva organisaatiokulttuuri voi olla organisaation menestyksen jalusta, mutta se voi myös estää organisaation luonnollisen kehityksen. Jos organisaatio uskoo liikaa omaan totuuteensa, ajaa aika ja muutos helposti sen ohi.

Motivaation johtamisen kannalta on yleisesti ongelmallista odotusten ja todellisuuden välisen kuilun yhteenkurominen. Breughn ja Starken (2000, 415) mukaan riski liittyy erityisesti tehtäväkuvausten epärealistisuuteen. Sesonkityöntekijöiden motivoinnin kannalta olisi jo valmistelevalle vaiheessa, eli rekrytointi- ja koulutusvaiheessa syytä tuoda esiin tulevien työtehtävien todellinen luonne ja sitä kautta antaa työntekijöille mahdollisuus muokata työstä mieleistä.

Sisäisen ja ulkoiset motivaation keskinäisen suhteen kannalta tämä tutkimus toi tuloksia, joiden mukaan pettymykset ulkoisten motivaatiokeinojen, kuten palkkojen, suhteen eivät välttämättä heikennä työmotivaatiota, mikäli työ täyttää tietyt yksilölle luonnolliset tarpeet. Tässä tutkimuksessa näitä tarpeita edustaa yhteenkuuluvuuden ja itsensä kehittämisen tarpeet, jotka nousivat esiin myös teoriaosuudessa Maslowin ja Alderferin motivaatioteorioiden pohjalta. Ulkoisia tekijöitä on tutkimuksen mukaan helpompi havaita ja määritellä, mutta sisäisten, osin tiedostamattomienkin tekijöiden vaikutus on merkittävämpi.

Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä jätettiin pois yksi muihin motivaatioteorioihin verrattuna tuore näkökulma. Kyseessä on Carverin ja Whiten (1994) perusmotiiviteoria, joka selittää ihmisten käyttäytymistä kahdella peruspyrkimyksellä ja niiden välisellä tasapainolla (teoksessa Sundvik 2006, 18). Kyse on Sundvikin (2006, 18) mukaan löydöksestä, jonka mukaan jokaisella ihmisellä on kaksi aivoverkkoa, joiden keskinäinen hallitsevuus vaihtelee yksilöittäin. Yksilöillä on joko

taipumus pyrkiä pois ongelmista (BIS, behavioral inhibition system) tai pyrkimys kohti tavoitteita (BAS, behavioral activation system).

Johtamisen ja motivoinnin kannalta on huomattava, että yksilölle on luontaista edistää itselle tyypillistä toimintapaa. Yksilöt ovat kuitenkin erilaisia, joten johtamisessa tulisi muistaa myös omasta motiivirakenteesta poikkeavat henkilöt. Esimerkkinä Sundvik (2006, 19) nostaa kommunikaation roolin. BIS-kommunikaatiolla kuvataan ongelmien välttämistä tietyn toimintamallin seurauksena, kun BAS-kommunikaatio korostaa tietyn toiminnan aiheuttamaa hyötyä ja niitä tavoitteita, jota halutulla käyttäytymisellä voidaan saavuttaa. Perusmotiiviteoria on mielenkiintoinen ja tämän tutkimuksen aineiston valossa voisi vetää johtopäätöksen, että sesonkityöntekijät ovat syystä tai toisesta lukeutuneet BIS-rakenteen omaaviksi, kun taas johdon toiminta on hyötyä ja tavoitteita tavoitellen edustanut BAS-kommunikaatiota.

Uuden työntekijän sopeutuminen organisaatioon voi olla ongelmallista, ja yhden tulokulman kokonaisuuteen lisää mahdollinen työsuhteen määräaikaaisuus. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan ja selittämään niitä tekijöitä, joista sesonkityöntekijöiden työmotivaatio syntyy työsuhteen edetessä. Tutkimukseen valittuna kontekstina määrä-aikaiset työntekijät ja heidän työsuhteensa asettaa tiettyjä haasteita motivaation tulkinnalle. Teoriaan ja empiiriseen analyysiin vedoten voidaan vetää johtopäätös, että hyvä motivaatio näkyy organisaatioon sitoutumisena ja toisaalta sitoutuminen voi olla osa motivaation syntyä. Jo etukäteen määräaikaiseksi määritelty työsuhde ei liiemmin anna mahdollisuuksia sitoutumisen ja organisaatiossa pysymisen tahdon tarkasteluun.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että motivaatio todella on moniulotteinen ja hieman problemaattinenkin kokonaisuus, johon vaikuttaa asia jos toinenkin. Motivaation johtaminen on osaltaan panos-tuotos-peli, jossa jokaisella siirrolla on vaikutus kokonaisuuteen. Vaikka motivaatio on tutkimuksessa opitun mukaan sisäsyntyinen ilmiö, näkyy yksilön kokemasta kohtelu heijastuksena tämän käyttäytymisessä. Tutkimuksen sekundäärinen tavoite, kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen kehittäminen, mielessä pitäen ja tutkimuksetuloksiin nojaten ehdotetaan, että organisaatiossa panostettaisiin jatkossa ihmisläheiseen ja yksilön tarpeet huomioivaan johtamistapaan, selkeisiin perehdytyskäytäntöihin ja työn suunnitteluun yhdessä työntekijöiden kanssa.

6.2. Jatkotutkimus

Lopuksi on hyvä tarkastella kriittisesti tehtyä tutkimusta, sen tuloksia ja tuloksista johdettuja johtopäätöksiä. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi, motivaatio on ilmiö, joka on kiinnostanut tutkijoita viime vuosisadan alusta lähtien ja poikinnut paljon tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa motivaatio ja johtamisen keinoja motivaation edistämiseksi tarkasteltiin hyvin rajatun kohderyhmän näkökulmasta. Tähän huomioon kun lisätään se fakta, että motivaatiota on vaikea konkreettisesti mitata, voidaan todeta että täysin kohderyhmältä toiselle siirrettäviä ratkaisuja ei tämänkään tutkimuksen osalta voida saada aikaiseksi. Tietoisuus tulosten hyödynnettävyyden ja siirrettävyyden rajoituksista ei kuitenkaan saa estää johtamisen parissa työskenteleviä henkilöitä pyrkimästä löytämään toimivia ratkaisuja sen hetkisen henkilöstön motivaation parantamiseksi.

Motivaation subjektiivisen luonteen vuoksi tutkimustuloksen tulkinta pohjautuu pääosin tutkijan omaan analyysiin. Tutkimuksen tulokset kuvaavat nimenomaisen kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiä. Tämän tutkimuksen anti motivaatiotutkimukselle on yhteenkuuluvuuden tarpeen ymmärtäminen ja sen tyydyttämisen mahdollistaminen työyhteisöä kehittämällä. Toisaalta keinot yhteenkuuluvuuden edistämiseksi tulisi integroida yrityksen vakiintuneisiin toimintatapoihin. On nähtävä metsä puilta ja hyödynnettävä esimerkiksi perehdyttämistä paremmin osana uusien työntekijöiden sosiaalistumisen edistämistä. Perehdytys on paljon muutakin kuin työtilojen esittelyä ja työtapojen opettelua.

Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio elää muutoksen vaihetta, on odotettavissa, että vastaavan kaltaisia rekrytointeja tehdään jatkossakin, näillä näkymin jo kesällä 2015. Tekemällä motivaatiota kartoittavan tutkimuksen myös seuraavalle rekrytoitavalle sesonkityöntekijöiden ryhmälle ja vertaamalla saatua tutkimustietoa tähän tutkimukseen, saataisiin hyödyllistä tietoa toiminnan kehittymisestä ja organisaation oppimisesta. Ennen kaikkea tärkeää on avata keskustelu motivaation tärkeästä roolista osana tuottavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä.

7. LÄHTEET

Kirjallisuus

- Adams, J. S. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, p. 422–436.
- Alderfer, C. & Guzzo, R. 1979. Life Experiences and Adults' Enduring Strength of Desires Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, No. 3, p. 347–361.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän University Printing House: Jyväskylä.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Hakapaino: Helsinki.
- Argyle, M. 1974. *The Social Psychology of Work*. The Chaucer Press: Suffolk.
- Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi: Helsinki.
- Breugh, J. & Starke, M. 2000. Research on Employee Recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management* Vol. 26, Issue 3, p. 405–434.
- Brown, K. A. & Mitchell, T. R. 1993. Organizational obstacles. Links with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a service environment. *Human relations*, Vol. 46, No. 6, p. 725–757.
- Danna, K. & Griffin, R. 1999. Health and Well-Being in the workplace: A review and Synthesis of the literature. *Journal of management*, Vol. 25, No. 3, p. 357–384.
- Deci, E.L. 1971. Effects on externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 18, Number 1., p. 105–115.
- Eby, L., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. 1999. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 72, p. 463–483.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Foote, D. 2004. Temporary workers. Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, Vol. 42, No. 8, p. 963–973.
- Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tammerprint: Tampere.

- Hackman, J. & Oldham, G. 1980. Work redesign. Addison-Wesley Publishing Company: USA.
- Hackman, J. & Oldham, G. 1974. The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report number 4. Department of administrative sciences. Yale University.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoria. Tampere University Press: Tampere.
- Haslam, S., Powell, C. & Turner J. 2000. Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology. An international review*, Vol. 49, Issue 3, p. 319–339.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Kauppakaari: Helsinki.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko. 2002 Sisäinen yrittäjyys. Talentum: Helsinki.
- Hennessey, B., 2000. Rewards and creativity. Teoksessa Sansone, C. & Harackiewicz, J. (Toim.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. P. 57–81. Academic Press: San Diego.
- Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen, tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Tallinna.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa. Teoksessa Liukkonen, T., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (Toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* S. 17–38. *Likes–Työelämäpalvelut*: Jyväskylä.
- Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Jones, G. 2001. *Organizational theory. The text and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, G. 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. *Academy Of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, p. 262–279.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. *Esimiehenä palveluyrityksessä*. WSOY: Porvoo.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava: Helsinki.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Otava: Helsinki.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus: Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell: Juva.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, Vol. 33, Issue 4, p. 692–724.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita: Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard. Harvard Business School Press: Boston.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2010. Psykologi i organisation och ledning. Studentlitteratur AB: Lund.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY: Helsinki.
- Kiianmaa, A. 2001. Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (Toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*, Tummavuoren kirjapaino: Vantaa.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum: Helsinki.
- Knippenberg van., D. 2000. Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology. An international review*, Vol. 49, Issue 3, p. 357–371.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D. & Johnson, E.C. 2005. Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 2005, Vol. 58, Issue 2, p. 281–342.
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Ladkin, D. 2010. Rethinking leadership. A new look at old leadership questions. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Latham, G. & Pinder, C. 2004. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, Vol. 56, p. 485–516.
- Latva-Kiskola, E. 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik, L. (Toim.). *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. S. 39–54. Edita: Helsinki.
- Lawrence, J. & Tetrick, L. 1986. Confirmatory Analytic Tests of Three Causal Models Relating Job Perceptions to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, February 1986, p. 77–82.
- Leskelä, J. 2001. Motivaation johtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärven OffSet Oy: Saarijärvi.

- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita: Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy: Jyväskylä.
- Locke, E. & Latham, G. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, Issue 9, p. 705–717.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen palkitseminen. Tammi: Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 1998. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita: Helsinki.
- Maslow, A. H. 1943. A human motivation theory. *Psychological review*, Vol. 50, Issue 4, p. 370.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, Number 1, p. 61–89.
- Miles, R. 2007. Innovation and Leadership values. *California management review*, Vol. 50, No. 1, p. 192–201.
- Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2008. Motivational orientations in work. *International Journal of Educational Research*, Vol. 47, Issue 4, p. 213–222.
- Nguyen Cong, N. & Nguyen Van, D. 2013. Effects of Motivation and job satisfaction on Employees' Performance at petrovietnam Nghe and Construction Joints Stock Corporation. *International Journal of Business and Social Science* Vol.4, No. 6, p. 212–217.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R. & Pearce, J.L. 1976. Conditions under which employees responds positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, Vol 61, No. 4, p. 395–405.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, No. 71, p. 492–499.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell: Porvoo.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava: Helsinki.
- Perry, J. & Porter, L. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* Vol. 7, Issue 1, p. 89–98.
- Pihlaja, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. Soceda: Vammala.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

- Poijula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Kirjapaja: Helsinki.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum: Helsinki.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Vammalan kirjapaino: Vammala.
- Robbins, S. P. 2001. Organizational behavior. 9th edition. Prentice Hall International Inc: New Jersey.
- Rothbard, N.P. 2001. "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, p. 655–684.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita: Helsinki.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, p. 54–67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, Number 1, p. 68–78.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Meedia Zone: Tallinna.
- Senge, P. 2006. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London: Random house business books.
- Sias, P.M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies* 56, p. 375–395.
- Stevenson, W. & Greenberg, D. 1998. The formal analysis of narratives of organizational change. *Journal of management*, Vol. 24, No. 6, p. 741–762.
- Slattery, J., Selvarajan, T. & Anderson, J. 2008. The influences of the new employment development practices upon role stressors and work-related attitudes of temporary employee. *The international journal of human resource management*, Vol. 19, No. 12, p. 2268–2293.
- Spector, P.E. 1997. Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences. SAGE: Canada.
- Steers, R. & Porter, L. 1979. Motivation and Work Behavior. Second Edition. McGraw-Hill: Auckland.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita: Helsinki.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UniPress: Kuopio.

- Suvanto, A. 2002. Arvot ja motivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (Toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* S. 39–52. Likes-työelämäpalvelut Oy: Jyväskylä.
- Taormina, R. & Law, C. M. 2000. Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing management*, Vol. 8, Issue 2, p. 89–99.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. *Human resource management*. Prentice Hall: Great Britain.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Livonia Print: Latvia.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnot – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa, Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E (Toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, s. 188–212. PS-kustannus: Keuruu.
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Vantaa.*
- Vihersalo, P. 2001. Sosiaalistuminen työsuhteen alkuvaiheessa. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (Toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Tummavuoren kirjapaino: Vantaa.
- Virtanen, P., & Sinokki, M. 2014. *Hyvinvointia työstä*. Tietosanoma: Helsinki.
- Wilkin, C. 2013. I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of organizational behavior*, Vol. 34, Issue 1, p. 47–64.
- Yukl, G., O'Donnell, M & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member- exchange relationships. *Journal of managerial psychology*, Vol. 24, Issue 4, p. 289–299.
- Åhman, H. 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Sanoma Pro: Helsinki

Muut lähteet

Etymonline 2014.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) arvo- ja asennetutkimus
http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf
 [Luettu 1.12.2014]

Jaros, S. 2007. Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. The Icfai University Press.
<http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>

[Luettu 1.12.2014]

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${T
HWIDS}=0.41/1417593581_186579&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${T
HWIDS}=0.41/1417593581_186579&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)

[Luettu 1.12.2014]

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsittely Suomessa.

http://www.etiikanpaivat.fi/sites/etiikanpaiva.fi/files/htk_ohje_verkko14112012.pdf

[Luettu 1.12.2014]

Yrityksen kotisivut ja strategia-dokumentti

8. LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko – motivaation johtaminen

Työn merkitys

Mikä työ merkitsee sinulle?

Mitkä tekijät ohjaavat työnhakuasi?

Työtehtävät ja taidot

Millaisia työtehtäviä hait ja mihin tehtäviin sinut rekrytoitiin?

Mitä työnkuvaasi kuului?

Mitä taitoja työ sinulta vaati?

Kuinka vaihtelevaa työsi on?

Kuinka merkittäväksi työsi koet?

Kuinka paljon pystyt itse vaikuttamaan työhösi?

Millaisena koet työtehtävääsi sisältyvän vastuun ja mitä vaikutuksia sillä on työpanokseesi?

Mitä haasteita kohtasit työssäsi?

Organisaatio ja sen arvot

Mitä organisaation missio ja arvot merkitsevät sinulle?

Miten arvot näkyvät organisaation toiminnassa?

Työyhteisö

Kuvaile työyhteisön ilmapiiriä. Miten se vaikuttaa työskentelyysi?

Millaista on mielestäsi toimiva vuorovaikutus?

Mitkä tekijät edistävät työssä jaksamista ja motivaatiota?

Palaute

Miten organisaatio jakaa palautetta?

Millaista palautetta olet saanut työstäsi?